

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DAN KUALITAS PELAYANAN**

**(Studi pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk
Boutique Malioboro)**

GIGIEH WAHYU ADJIE

(20140410413)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Jl. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan Bantul, Yogyakarta 55183

Telp. (0274) 387656 fax. (0274) 3876646 / 387649

ABSTACT

This research was triggered by more competitions with changing demands making every company do its best to win the competition by improving its quality. This research aims to analyze the effects of TQM on employee performance and service quality on the Grand Inna Garuda Yogyakarta Hotel and Jambuluwuk Boutique Malioboro Hotel.

The data were collected through questionnaires distributed to the employees of Grand Inna Garuda Yogyakarta Hotel and Jambuluwuk Boutique Malioboro Hotel. The sample of the research was 34 respondents selected through purposive random sampling. The obtained data were analyzed using SPSS 22. The analysis included reliability test, validity test, multiple linear regression test, T test, F test with determination coefficient.

The findings reveal that 1) TQM has significant and positive influence on the employee performance; 2) TQM has positive and significant influence on the quality service, and 3) the employee performance influences positively and significantly on the service quality.

Keywords: TQM, employee performance, and quality service

PENDAHULUAN

Kualitas saat ini merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki setiap perusahaan. Karena kualitas merupakan kunci untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001). Perusahaan yang ingin tetap memiliki daya saing harus meningkatkan kualitasnya. Banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif ini. Untuk menghasilkan kualitas yang baik diperlukan perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik untuk dapat memperbaiki komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (*Total Quality Management*) di dalam perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001).

TQM merupakan pendekatan yang mengedepankan kualitas dari semua lini dalam suatu perusahaan (Nasution, 2005). Pentingnya penerapan TQM dalam sebuah perusahaan didukung oleh Zehir, et al (2012) yang menyatakan jika sebuah perusahaan menerapkan TQM, maka banyak manfaat yang akan diperoleh seperti dapat menghasilkan produk yang berkualitas, meningkatkan kualitas pelanggan, meminimalisir biaya, meningkatkan kinerja, serta dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Salah satu dari unsur yang paling fundamental dalam TQM adalah pengembangan personal secara terus menerus (Tjiptono dan Diana, 2001). Permintaan pelanggan yang terus berubah-ubah dan cenderung meningkat mengakibatkan tingkat kualitas juga meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini mengakibatkan karyawan sebagai personal dalam perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan harus mendapatkan *upgrade* melalui pelatihan dan pendidikan untuk menyesuaikan dengan keinginan pelanggan terhadap kualitas. Pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu unsur yang terkandung dalam TQM (Tjiptono dan Diana, 2001). Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, karyawan dapat meningkatkan keterampilannya dan pengetahuannya yang mana adalah sebagai modal untuk meningkatkan kualitas dalam perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017), meningkatnya keterampilan dan pengetahuan yang didapat dari pendidikan dan pelatihan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Surat Keputusan Nomor KM 34/HK 103/MPPT-87 definisi hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makan dan minum serta jasa

lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan dan persyaratan yang ditetapkan di dalam keputusan pemerintah. Kriteria klasifikasi hotel di Indonesia dibedakan atas tanda bintang (*) secara resmi dikeluarkan oleh peraturan pemerintah, dalam hal ini di bawah Deparpostel dan dibuat oleh Dirjen Pariwisata.

Hotel saat ini juga bukan merupakan hal yang asing bagi masyarakat. Karena saat ini hotel bukan hanya sebagai tempat untuk menginap bagi pengunjung hotel, melainkan dapat sebagai tempat untuk melakukan rapat bisnis, konferensi pers, jamuan makan, seminar, dan masih banyak lainnya. Banyak dari hotel sendiri yang mempunyai fasilitas-fasilitas pendukung lainnya seperti *café and bar*, pusat kebugaran/*gym*, salon dan spa, dan masih banyak yang lainnya. Hal ini yang menjadikan membangun bisnis hotel menjadi semakin menjanjikan, terbukti dari tahun ke tahun pertumbuhan hotel semakin meningkat.

Meningkatnya pertumbuhan hotel, terutama di Yogyakarta bukan tanpa sebab. Meningkatnya pasar yang secara signifikan merupakan salah satu penyebabnya. Banyak pelaku bisnis yang melihat peluang tersebut dan mencoba terjun kedalamnya. Sehingga menyebabkan persaingan semakin ketat dan kompetitif.

Jumlah pengunjung hotel dari tahun ke tahun yang semakin meningkat menjadi tantangan bagi hotel, jika pertumbuhan jumlah pengunjung hotel tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas, maka dapat dipastikan hotel akan kalah dalam persaingan yang kompetitif. Bentuk kualitas yang dapat diberikan oleh hotel terhadap pelanggan adalah pelayanan yang baik. Kualitas pelayanan yang baik oleh karyawan terhadap pelanggan dapat menciptakan kepuasan bagi pelanggan (Sudiarditha, 2011).

Kualitas pelayanan merupakan keseluruhan aktifitas dalam perusahaan yang mencakup upaya pemenuhan kualitas hingga persepsi kualitas menurut pelanggan yang mengalami pelayanan secara langsung (Eccles dan Durand, 1997). Baik tidaknya kualitas pelayanan yang terdapat pada hotel dapat dilihat dari jumlah pengunjung hotel dan lama waktu menginap para pengunjung hotel (Sudiarditha, 2011). Penurunan pengunjung hotel dan penurunan waktu menginap para pengunjung adalah indikasi kualitas pelayanan hotel yang diberikan kepada pelanggan yang buruk.

KAJIAN TEORI

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) merupakan filosofi manajemen yang sudah diakui secara luas dan telah menjadi slogan utama karena banyak perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar menggunakan TQM (Wang et al, 2012). TQM sendiri adalah sebuah filosofi manajemen berorientasi pada pelanggan yang di dalamnya termasuk cara meningkatkan proses bisnis, penggunaan *Statistical Process Control* (SPC), pengidentifikasian prosedur yang diperlukan, serta menciptakan kualitas untuk mengadopsi bisnis (Karahana & Tetik, 2012). TQM juga dapat diartikan sebagai pendekatan dalam melakukan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing perusahaan melalui peningkatan terus menerus dari produk, layanan, SDM, proses bisnis, dan lingkungan (Bahri et al, 2012). Dengan kata lain untuk meningkatkan kualitas pelayanan semua aktivitas dalam perusahaan harus diarahkan demi tercapainya tujuan dari perusahaan serta memerlukan komitmen seluruh anggota perusahaan terhadap TQM.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sehingga kualitas dalam perusahaan akan maksimal dan daya saing perusahaan menjadi meningkat.

Kinerja Kartawan

Kinerja adalah banyaknya usaha yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001 dalam Bintoro & Daryanto, 2017). Sementara itu, menurut Sinabela, dkk (2012) menyebutkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahliannya. Pada intinya, kinerja karyawan merupakan cara seorang karyawan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dan menjadi faktor telah menjadi faktor penentu dari kualitas pelayanan dari sebuah perusahaan yang akan dirasakan oleh pelanggan (Hartline & Jones, 1996). Kinerja karyawan yang baik akan sejajar dengan baiknya persepsi pelanggan, sebaliknya jika kinerja karyawan buruk maka komplain dari pelanggan pun ikut meningkat (Williams, 1999). Perusahaan

yang memiliki kinerja karyawan yang mumpuni tentunya output yang dihasilkan akan meningkat, karena dalam kinerja karyawan yang baik terdapat karyawan yang terampil dan terpercaya guna meningkatkan kualitas dan daya saing perusahaan.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah kunci bagi kelangsungan manapun dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Palaniswamy et al, 2017). Mampu tidaknya perusahaan bertahan dalam persaingan yang sangat kompetitif tergantung bagaimana cara perusahaan mengatur kualitas pelayanan mereka. Hal ini menjadikan kualitas pelayanan sebagai permasalahan penting dalam mempertahankan dan menyebarkan bisnis di pasar yang kompetitif (Talib et al, 2012).

Dalam penelitian Parasuraman et al., (1985) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan kesenjangan antara ekspektasi pelanggan tentang pelayanan dari sebuah perusahaan dan persepsi kinerja layanan. Terwujudnya pelayanan yang berkualitas merupakan ciri dari perusahaan jasa yang baik. Peningkatan kualitas pelayanan harus dilakukan secara terus menerus, berkelanjutan, dan harus dilakukan serta dukungan oleh semua anggota perusahaan agar kualitas pelayanan dapat berjalan secara optimal (Bismawati, 2016). Upaya peningkatan kualitas pelayanan merupakan sebuah keharusan bagi perusahaan jasa terutama hotel.

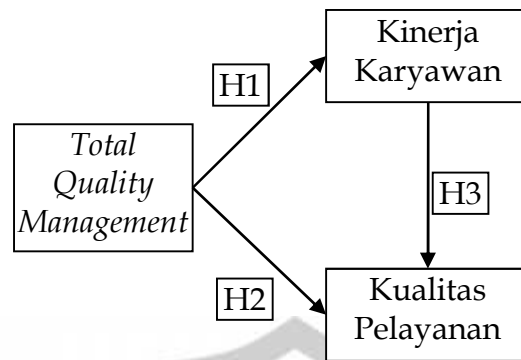
HIPOTESIS

Model penelitian yang digunakan dapat dilihat pada gambar 1. Berdasarkan pada kajian teori di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: TQM berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

H₃: Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.



Gambar 1 Model Penelitian

METODA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan survei dengan kuesioner. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Responden pada penelitian ini adalah karyawan Hotel Grand Inna Garuda dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro yang berjumlah 40 responden, adapun kriteria responden sebagai berikut: a) Dari devisi *front office*, karena yang bersangkutan langsung dengan pelayanan terhadap pelanggan; b) Minimal sudah bekerja selama satu tahun; dan c) Hotel sudah berdiri lebih dari dua tahun.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Berdasarkan pada hasil uji validitas menunjukkan nilai signifikansi variabel bebas dan terikat yaitu TQM (X), kinerja karyawan (Y), dan kualitas pelayanan (Z) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,00 yang kurang dari 0,05 artinya seluruh instrumen yang terdapat pada penelitian ini baik digunakan untuk mengukur variabel-variabel terkait.

2. Uji Reliabilitas

hasil uji reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan nilai *cronbach's alpha* variabel TQM sebesar 0,963, variabel kinerja karyawan sebesar 0,896, dan variabel kualitas pelayanan sebesar 0,948 yang mana seluruh nilai *cronbach's alpha* > 0,06 artinya seluruh instrumen pada variabel terkait dapat dikatakan reliabel. Sehingga, instrumen variabel TQM, kinerja karyawan, dan kualitas

pelayanan memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

3. Uji Hipotesis 1

Uji hipotesis 1 menggunakan uji regresi linear sederhana dan uji t dengan hasil dapat dilihat pada tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana dan Uji T

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
TQM (X)	0,815	7,951	0,00

Dependent Variable: EP (Y)

Berdasar pada tabel 1 dapat diketahui bahwa hipotesis 1, "TQM Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan" dengan nilai koefisien *total quality management* sebesar 0,815 (positif), yang artinya jika *total quality management* semakin baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil uji di atas menunjukkan nilai p sebesar $0,00 < 0,05$ (α), artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *total quality management* terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis 1 diterima serta dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif dan signifikan antara *total quality management* terhadap kinerja karyawan.

4. Uji Hipotesis 2 dan 3

Uji hipotesis 2 dan 3 menggunakan uji regresi linear berganda dan uji t dengan hasil dapat dilihat pada tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji T

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
TQM (X)	0,294	2,607	0,014
EP (Y)	0,677	6,006	0,00

Dependent Variable: SQ (Z)

Berdasar pada tabel 2 dapat diketahui:

- a. Hipotesis 2, "TQM Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kualitas Pelayanan" dengan nilai koefisien *total quality management* sebesar 0,294 (positif), yang artinya jika *total quality management* semakin baik maka

kualitas pelayanan akan semakin meningkat. Hasil uji di atas menunjukkan nilai p sebesar $0,014 < 0,05$ (α), artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *total quality management* terhadap kualitas pelayanan. Sehingga, hipotesis 2 diterima serta dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif dan signifikan antara *total quality management* terhadap kualitas pelayanan.

- b. Hipotesis 3, “kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan” dengan nilai koefisien kinerja karyawan sebesar 0,677 (positif), yang artinya jika kinerja karyawan semakin baik maka kualitas pelayanan akan semakin meningkat. Hasil uji di atas menunjukkan nilai p sebesar $0,00 < 0,05$ (α), artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan. Sehingga, pada hipotesis 3 diterima serta dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan.

5. Uji F

Hasil uji f dapat dilihat pada tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji F

Model	F	Sig.
Regression	101,734	0,00
Dependent Variabel: SQ (Z)		
Predictor (Constant): TQM (X) & EP (Y)		

Berdasarkan pada tabel 3 hasil uji F, dapat dilihat bahwa p value memiliki nilai sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya, terdapat pengaruh secara bersama-sama antara *total quality management* dan kinerja karyawan (variabel bebas) terhadap kualitas pelayanan (variabel terikat).

6. Koefisien Determinasi

Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4, sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Koefisien Determinasi

Hipotesis	Hubungan variabel	Adjusted R Square
H1	Pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan	0,653
H2	Pengaruh TQM terhadap Kualitas Pelayanan	0,859
H3	Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kualitas Pelayanan	

Dari hasil uji koefisien determinasi pada tabel 4 didapatkan hasil sebagai berikut:

- a. H1 nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,653 atau 65,3% praktik kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel TQM, dan sebesar 34,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
- b. H2 dan H3 nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,859 atau 85,9% praktik kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel TQM dan kinerja karyawan, dan sebesar 14,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dan kualitas pelayanan pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro. Berdasarkan hasil uji analisis, hipotesis, dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh *total quality management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien kinerja karyawan sebesar 0,677 (positif) dan nilai p sebesar $0,00 < 0,05$ (α).
2. Pengaruh *total quality management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro. Dibuktikan dengan nilai koefisien *total quality management* sebesar 0,294 (positif) dan nilai p sebesar $0,014 < 0,05$ (α).
3. Pengaruh kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro. Dibuktikan dengan nilai koefisien kinerja karyawan sebesar 0,677 (positif) dan nilai p sebesar $0,00 < 0,05$ (α).
4. Pada koefisien determinasi diperoleh nilai *adjusted R square* sebesar 0,653 atau 65,3% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel TQM, dan sebesar 34,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,859 atau 85,9%

variabel kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel TQM dan variabel kinerja karyawan, dan sebesar 14,1% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel yang ada pada penelitian ini.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat peneliti sampaikan bersasar pada penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan TQM pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro sudah dapat dikatakan baik karena dapat meningkatkan kualitas, hal ini sesuai dengan tujuan utama terciptanya TQM yaitu untuk meningkatkan kualitas yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus berusaha menjaga dan mempertahankan penerapan TQM, seperti dengan mengadakan evaluasi terkait tuntutan kualitas yang selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan jaman sehingga dapat memperoleh jawaban untuk meningkatkan atau merubah pelaksanaan komponen-komponen yang ada dalam TQM agar terciptanya kualitas yang baik.
2. Dalam penerapannya TQM dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan yang ada pada Hotel Grand Inna Garuda Yogyakarta dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro sudah bisa dikatakan baik. Untuk kedepannya diharapkan perusahaan menjaga dan meningkatkan usahanya dengan melakukan perbaikan-perbaikan demi memaksimalkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan. Seperti dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan devisinya dan memastikan semua karyawan ikut serta dalam pelatihan dan pendidikan, meningkatkan obsesi terhadap kualitas khususnya pencapaian kualitas terbaik sehingga karyawan harus memprioritaskan kualitas kerjanya agar dapat memberikan pelayanan terbaik, serta keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan untuk memperoleh rencana yang lebih baik kedepannya dan rasa memiliki dalam perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- _____. (2018, Januari 25). *Badan Pusat Statistik D.I.Yogyakarta*. Dipetik Januari 29, 2018, dari <https://yogyakarta.bps.go.id/>
- Bahri, S., Hamzah, D., & Yusuf, R. M. (2012). *Implementation of Total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of*

- Manufacturing Industries Through Organizational Culture in South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 10-24.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Malang: Penerbit Gava Media.
- Bismawati. (2016). Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis*, 1-12.
- Eccles, G., & Durand, P. (1997). Improving Service Quality: Lessons and Practice from the Hotel Sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 224-226.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Business Research*, 207-215.
- Karahan, M., & Tetik, N. (2012). The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 133-142.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Palaniswamy, D., Alfozan, D., Mughrbil, K., Felimban, R., & Gogandy, H. (2017). Keys to Improve Service Quality and Employee Performance In An Organization - A Survey. *International Journal of Engineering Research and Development*, 48-53.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Sinambela, L. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudiarditha, I. K. (2011). *Kinerja Karyawan Hotel Dalam Prespektif Global*. Jakarta: PT. Bumi Timur Jaya.
- Talib, F., Rahman, Z., & N, Q. M. (2012). Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector. *J Telecommun Syst Manage*, 1-5.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Wang, C.-H., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management*, 119-129.

Williams, J. G. (1999). The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty, Perceived Value and Service Quality. *The Service Industries Journal*, 97-118.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012, 04 31). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Social and Behavioral Sciences* , hal. 273-280.

