

BAB II

LANDASAN TEORI, HIPOTESIS, DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan atau alat yang digunakan banyak perusahaan saat ini. Menurut Feigenbaum dalam Marimin (2004:32) *total quality management* merupakan :

Suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu dan usaha-usaha perbaikan mutu dari berbagai kelompok di dalam suatu organisasi untuk memungkinkan produksi barang dan jasa berada pada tingkat paling ekonomis yang memungkinkan kepuasan konsumen terpenuhi.

Menurut Marimin (2004:32) *Total quality management* merupakan: “Sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi dalam menerapkan konsep dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakannya”. Dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) *total quality management* merupakan: “Suatu pendekatan dalam menjalankan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Total quality management juga diartikan sebagai panduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan kualitas, *teamwork*, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution,2005:22). Menurut Blocher (2007:19) *total quality management* adalah “teknik dimana manajemen mengembangkan kebijakan dan praktik-praktik untuk meyakinkan

bahwa produk dan jasa perusahaan melampaui harapan pelanggan”. Menurut Marimin (2004:32) bahwa *total quality management* memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Melibatkan seluruh karyawan dari semua tingkatan yang dikenal dengan manajemen partisipatif.
- b. Menerapkan konsep pengendalian mutu, dengan memutar daur PDCA (*plan, do, check, action*) yang dikenal kemudian sebagai delapan langkah pemecahan masalah.
- c. Menerapkan metode statistik, sebagai salah satu alat pemecahan masalah.

Sasaran yang ingin dicapai *total quality management* (Marimin 2004:32) adalah kepuasan pelanggan, memastikan mutu kepada pelanggan, menumbuhkan kerjasama yang baik dari seluruh karyawan dari semua tingkatan serta kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Konsep dari *total quality management* menformulasikan hubungan antara manajemen perusahaan, sistem, karyawan serta konsumen sebagai sasaran akhir produk, yaitu dengan menciptakan iklim perbaikan secara terus-menerus melalui pemanfaatan teknik statistik guna pengambilan keputusan.

Total quality management merupakan: “Sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi dalam menerapkan konsepsi dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakannya” (Marimin 2004:33). Menurut Suharyadi (2007:152) pengertian *total quality management* selanjutnya dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Pengertian *total quality management* menunjukkan daya strategi organisasional secara menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen serta karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses *total quality management*.

Lebih lanjut, total quality management mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.

2. Pengertian kualitas bukan berarti sekedar produk bebas cacat, *tetapi total quality management* lebih menekankan pada pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa espektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting: kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan *total quality management* adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.
3. Pengertian Manajemen mengandung arti bahwa *total quality management* merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan *total quality management* sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi total quality management mensyaratkan berbagai perubahan organisasioal dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategis, dan berbagai praktik manajemen vital lainnya.

Menurut Nasution (2004), yang membedakan *Total Quality Management* dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponennya. Komponen ini terdiri dari sepuluh unsur utama yaitu:

Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan

dan pemberdayaan karyawan.

Prinsip-prinsip *total quality management* sangat berperan penting dalam perusahaan. Apabila penerapan prinsip-prinsip *total quality management* berhasil akan berdampak baik pada perusahaan. Bila TQM diimplementasikan tidak tepat akan menjadi sumber pemborosan pada perusahaan.

2.1.1.1 Unsur-unsur *Total Quality Management*

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Goestch dan Davis dalam Tjiptono (2003:15-18) TQM memiliki sepuluh karakteristik utama, antara lain:

1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim
6. Perbaikan sistem berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Selanjutnya dari 10 karakteristik *total quality management* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar

dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dan produk dan jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang di desain tersebut.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perusahaan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering diciptakan persaingan antar departemen yang ada didalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaiki Sistem Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era globalisasi. Organisasi yang menerapkan TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar”.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur penting. Kebebasan yang terkendali berarti semua karyawan diberikan kebebasan untuk mengeluarkan suatu pendapat dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

9. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama :

- a) Meningkatkan hasil keputusan, rencana atau perbaikan yang lebih efektif.
- b) Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.1.2 Prinsip-Prinsip *Total Quality Management*

Total quality management merupakan sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi dalam menerapkan konsepsi dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakannya (Marimin, 2004:33). Menurut Hensler dan Brunell dalam Scheuing dan Christopher , 1993,pp. 165-166), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah : “1. Kepuasan pelanggan 2. Respek terhadap setiap orang 3. Manajemen berdasarkan fakta 4. Perbaikan berkesinambungan”.

Selanjutnya empat prinsip utama dalam *total quality management* , dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala

aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik.

Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku 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.

2.1.1.4 Manfaat *Total Quality Management*

Banyak manfaat yang diperoleh dari penerapan TQM, khususnya bagi pelanggan, perusahaan, maupun bagi karyawan atau staf. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkelanjutan. Nasution (2010:43) manfaat *total quality management* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Menurut Nasution (2010:43) Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan total quality management adalah:

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus-menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.

3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (zero defect) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (cost reduction), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan pelayanan dan barang yang berkualitas yaitu dengan mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi dan mengeluarkan biaya yang rendah. Kualitas juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengaruh yang berasal dari pelanggan perusahaan dalam bentuk peningkatan penjualan. Pengaruh yang lain bersumber dari efisiensi internal dan dicerminkan dalam penurunan biaya.

2.1.2 Kinerja Pelayanan

Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja merupakan :“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Menurut Sulistiyani (2003:223) kinerja merupakan: “Kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003;223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan : “Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu”.

Menurut Hasibuan (2002:160) kinerja merupakan “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan: “prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan” (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Pelayanan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perorangan untuk mengamalkan atau mengabdikan diri. Menurut Fred Luthans dalam Moenir (1995:16) pelayanan merupakan: “Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang menyangkut segala usaha yang dilakukan orang lain dalam rangka mencapai tujuannya”. Dengan demikian, kinerja pelayanan merupakan “Sebuah hasil atau prestasi kerja karyawan dari kegiatan dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.”

Pengertian pelayanan menurut Kotler (2009:386) adalah: “Setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan”. Menurut Kotler (1994) dalam Paimin Napitupulu, pelayanan memiliki beberapa karakteristik, yaitu :”1. *Intangibility* (tidak berwujud) 2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan) 3. *Variability* (berubah-ubah) 4. *Perishability* (cepat hilang, tidak tahan lama)”

Selanjutnya dari empat karakteristik dalam pelayanan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

yaitu tidak dapat dilihat, diraba, dirasa, didengar dan dicium sebelum ada transaksi. Artinya, pembeli tidak dapat mengetahui secara pasti hasil sebuah pelayanan sebelum pelayanan tersebut dikonsumsi.

2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)

Karakteristik jasa yang memungkinkan diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, karena tidak dapat dipisahkan.

3. *Variability* (berubah-ubah)

Jasa beragam selalu mengalami perubahan, tergantung siapa penyedia jasa, penerima dan kondisi dimana dan kapan jasa tersebut diberikan.

4. *Perishability* (cepat hilang, tidak tahan lama)

Jasa tidak dapat disimpan dan permintaannya berfluktuasi. Daya tahan suatu layanan tergantung kepada situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

2.1.2.1 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja adalah “Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”(Mangkunagara, 2002:22). Menurut Prawirosentono (1999:27) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :”1.Efektivitas dan Efisiensi 2. Otoritas (wewenang) 3.Disiplin 4.Inisiatif”

Selanjutnya dari keempat faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif tidak dinamakan efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontibusinya .

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.2.3 Instrumen Kinerja Pelayanan

Pengukuran kinerja pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrument pengukuran kinerja pelayanan untuk sektor swasta yang telah dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Tangkilisan

(2005:219) , antara lain:

1. *Tangibles* (bukti fisik)
2. *Reliability* (keandalan)
3. *Responsiveness* (daya tanggap)
4. *Competence* (kompetensi)
5. *Courtesy* (kesopanan)
6. *Credibility* (kredibilitas)
7. *Security* (keamanan)
8. *Access* (akses)
9. *Communication* (komunikasi)
10. *Understanding the costumer*

Selanjutnya, dari sepuluh instrument kinerja pelayanan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Tangibles* (bukti fisik)

Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi misalnya gedung dan kebersihan yang baik serta penataan ruang yang rapi dan penampilan petugas pelayanan.

2. *Reliability* (keandalan)

Kemampuan para penyedia layanan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat dan konsisten.

3. *Responsiveness* (daya tanggap)

Kemampuan dari penyedia layanan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan bermakna serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan.

4. *Competence* (kompetensi)

Kesesuaian antara kemampuan petugas pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa yang dapat membuat pengguna jasa merasa lebih nyaman.

5. *Courtesy* (kesopanan)

Sikap petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa yang dapat membuat pengguna jasa merasa lebih nyaman.

6. *Credibility* (kredibilitas)

Kejelasan reputasi instansi tempat pemberi pelayanan sehingga masyarakat pengguna jasa percaya atas apa yang telah atau akan dilakukan.

7. *Security* (keamanan)

Keamanan atau keselamatan dari pihak instansi terhadap pelanggan dan barang bawaanya.

8. *Access* (akses)

Berupa kejelasan tentang lokasi atau alamat kantor dan berbagai informasi tentang lokasi atau alamat kantor pemberi layanan.

9. *Communication* (komunikasi)

Bagaimana petugas pelayanan memberikan penjelasan tentang atau berkomunikasi tentang berbagai hal yang berkaitan dengan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat.

10. *Understanding The Costumer*

Sikap tanggap petugas pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat pengguna jasa.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Dalam hal ini peneliti mengambil skripsi sebelumnya sebagai penelitian terdahulu, sebagai berikut :

Table 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
Chrisye N. Mononimbar (2013)	<i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen pada PT. Taspen Manado	Variabel Independen (TQM) terdiri dari enam subvariabel yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, kebebasan terkendali, dan pendekatan ilmiah. Variable dependennya adalah kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan.	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan <i>total Quality Management</i> (TQM) ada pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pelayanan. Selain itu, <i>total quality management</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen.
Fajri Ziha Rahman (2011)	Penerapan <i>Total Quality Management</i> Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan Islami dan Kepuasan Konsumen di Rumah Sakit Islam Kendal	Variabel Independen (TQM) terdiri dari sepuluh subvariable yaitu Komitmen, Konsisten, Kompetensi, Hubungan, Komunikasi, Kredibilitas, Perasaan, Kesopanan, Kerjasama, Kemampuan, Kepercayaan dan Kritik. Variabel dependennya adalah Kinerja Pelayanan Islami dan Kepuasan Konsumen.	Penerapan <i>total quality management</i> termasuk dalam kategori cukup baik, dan <i>total quality management</i> menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan islami dan kepuasan konsumen di Rumah Sakit Islam Kendal.

2.1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.1.5.1 Kerangka Pemikiran

Pada zaman globalisasi saat ini persaingan antar organisasi bisnis menjadi sangat ketat. Sehingga membuat para manajer perusahaan wajib memiliki pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengkaji sebuah masalah dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan, manajer

perusahaan harus mampu meningkatkan kualitas produk dan jasa. Kualitas merupakan kunci keberhasilan dalam suatu bisnis.

Menurut Marimin (2004:33) *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi dalam menerapkan konsepsi dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakannya. Penerapan *total quality management* merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan ini. Karena dengan penerapan *total quality management* dapat menghasilkan kualitas yang terbaik. *Total quality management* bekerja untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dalam *total quality management* terdapat beberapa indikator untuk meningkatkan prestasi dari karyawan, seperti kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan pemberdayaan karyawan. Sehingga Total quality management dapat membentuk sumber daya manusia menghasilkan prestasi yang baik untuk organisasinya. Kualitas yang baik berasal dari sumber daya manusia yang baik. Semakin baik kinerja yang dihasilkan maka akan semakin baik pula kualitas yang dihasilkan.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003;223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Menurut Kotler (2009:386) Pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada

dasarnya tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Kinerja pelayanan adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial sehingga kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Kinerja merupakan faktor yang dapat menentukan baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Kinerja yang baik akan menghasilkan pelayanan yang baik juga dan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen. Jadi, *total quality management* yang diterapkan dengan baik dalam perusahaan akan menghasilkan kinerja pelayanan yang baik pula dan dapat memberikan dampak baik bagi perusahaan.

Peneliti menggambarkan Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Pelayanan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

