

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Total Quality Management*.

a. *Pengertian Total Quality Management*.

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi atau perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya *total quality management* (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Tjiptono, 2009).

Definisi yang lain mengenai *total quality management* adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah kolistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993 dalam Suhermini 2010).

TQM merupakan pengelolaan organisasi sehingga dapat unggul dalam semua dimensi produk dan jasa yang merupakan hal yang utama untuk mencapai *customer satisfaction* dimana kualitas dirancang melalui kesesuaian nilai yang melekat terhadap produk yang terdapat di pasar, dengan karakteristik untuk pemenuhan kualitas

terdapat 6 dimensi yang harus dipenuhi, yaitu: kinerja, fitur, kehandalan, kemampuan melayani, estetika dan persepsi tentang kualitas terhadap barang atau jasa yang dihasilkan. TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi yang mana hasil yang dituju adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (memaksimalkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat (Chairany & Wahyuni, 2011).

TQM juga diartikan sebagai suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu dimana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan di masa datang. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992 dalam Muchtar 2008).

Total quality management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perusahaan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang

memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap produk, proses, dan pelayanan organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama *total quality management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus (Natha, 2008).

Pengelolaan mutu total atau TQM adalah suatu pendekatan sistematis, praktis, dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengendalikan mutu. Sedang yang dimaksud dengan pengelolaan mutu total pendidikan tinggi adalah cara mengelola lembaga sejak dini secara terpadu, berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan (Hanafiah, 1994 dalam Muchtar 2008).

Pada hakikatnya, TQM adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi pelayanan jasa. Implikasi pengertian dasar ini ialah bahwa organisasi yang bergerak dibidang pelayanan jasa dipandang sebagai industri jasa. Artinya, ada pelanggan-pelanggan yang harus dilayani dengan kadar yang bermutu. Definisi mutu

dalam perusahaan jasa berpusat pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan jasa di anggap buruk (Tjiptono, 2003).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Demikian tujuan akhir konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

b. Pondasi dalam *Total Quality Management*.

Total quality management dibangun di atas pondasi merupakan kunci untuk membuka potensi pokok dari TQM. Semua elemen ini berjalan bersama-sama, namun setiap elemen menyumbangkan sesuatu yang berbeda dalam konsep TQM.

1) Etika.

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan berbagai situasi. Ia merupakan dua sisi mata uang yang

dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2) Integritas.

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan pelanggan dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3) Kepercayaan.

Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenankan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen.

4) Pelatihan.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan organisasi agar bisa menjadi lebih produktif. Disamping itu para supervisor mesti bertanggung jawab dan menerapkan TQM di departemennya

termasuk mengajarkan filsafat dasar TQM kepada semua bawahannya.

5) Kerjasama Tim.

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Penggunaan tim kerja, membuat organisasi dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah.

6) Kepemimpinan.

Kepemimpinan mungkin merupakan hal yang paling penting dalam TQM. Ia muncul pada semua tempat dalam organisasi. Kepemimpinan dalam TQM membutuhkan manajer yang dapat memberikan pandangan atau visi yang dapat memberikan ilham, membuat arahan strategis yang dapat dimengerti oleh semua orang dan menanamkan nilai-nilai sebagai pedoman bagi bawahannya.

7) Komunikasi.

Komunikasi akan mengikat segala sesuatu secara bersama-sama. Mulai dari pondasi sampai ke atap suatu bangunan TQM, semua elemen diikat oleh campuran pengikat berupa komunikasi. Ia bertindak sebagai sebuah mata rantai penghubung antara semua elemen TQM. Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi.

8) Penghargaan.

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ia sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim maupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya sendiri dan untuk timnya.

c. Dasar Pentingnya Penerapan TQM.

Dasar pemikiran perlunya TQM yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Kualitas yang terbaik dapat dihasilkan dengan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute, yaitu:

1) Rute Pertama.

Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya melalui rute pasar. Hal ini mengakibatkan pangsa pasar sebuah perusahaan semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

2) Rute Kedua.

Perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba akan meningkat.

d. Faktor Keberhasilan *Total Quality Management*.

TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus, berkesinambungan atas mutu barang, jasa, manusia dan lingkungan organisasi. TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Tjiptono, 1997 dalam Suhermini 2010):

- 1) Orientasi pada Pelanggan.
- 2) Orientasi pada Kualitas.
- 3) Pemberdayaan Karyawan.
- 4) Komitmen Manajemen.
- 5) Kerjasama Tim.
- 6) Perbaikan Berkesinambungan.
- 7) Pendidikan dan Pelatihan.

2. Kualitas Pelayanan.

a. Pengertian Kualitas Pelayanan.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono,2001). Sehingga definisi pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta kecepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.

Definisi yang lain mengartikan bahwa pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan para konsumen itu sendiri. Perilaku tersebut dapat terjadi pada saat sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian yang luar biasa dan lebih sering. Kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan.

Kualitas secara konvensional menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti : performansi, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika, dan

lain sebagainya. Sedangkan secara strategik, kualitas adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan pelanggan (Gaspersz, 2011 dalam Asni 2012).

Kualitas jasa merupakan isu strategik bagi setiap organisasi pemasaran, terlepas dari bentuk produk yang dihasilkan". Kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Demikian, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa: jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan/dipersepsikan (*perceived service*). Apabila *perceived value* sesuai dengan *expected service*, maka kualitas jasa bersangkutan akan dipersepsikan baik atau positif. Jika *perceived service* melebihi *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Sebaliknya apabila *perceived value* lebih jelek dibandingkan *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan negatif atau buruk. Oleh sebab itu, baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten (Tjiptono dan Chandra, 2011)

Pengertian pelayanan telah diungkapkan oleh para ahli, namun pada dasarnya pelayanan merupakan aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen yang bersifat tidak terwujud dan tidak dapat dimiliki (Davidow dan Uttal, 1989 dalam Suhermini 2010). Sementara itu yang disebut dengan konsumen adalah masyarakat yang mendapatkan manfaat dari aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau petugas.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan Prima.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelayanan total adalah sebagai berikut (Tjiptono, 1997 dalam Suhermini 2010):

1) Kesederhanaan.

Kesederhanaan mengandung arti prosedur dan tata cara pelayanan kepada masyarakat untuk diperhatikan kemudahan, tidak berbelit-belit dalam pelaksanaan.

2) Kejelasan dan kepastian.

Kejelasan dan kepastian mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai, prosedur/tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya, dan jadwal waktu penyelesaian pelayanan.

3) Keamanan.

Keamanan, mengandung arti proses dan hasil pelayanan dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.

4) Keterbukaan.

Keterbukaan mengandung makna prosedur/tatacara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi layanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain berkaitan

7) Keadilan yang merata.

Keadilan yang merata mengandung arti cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.

8) Ketepatan waktu.

Target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.

B. Hipotesis

1. Pengaruh orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

TQM dapat didefinisikan sebagai pengelolaan organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa, yang penting bagi pelanggan. TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas mutu barang, jasa, manusia, dan lingkungan organisasi. TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan hal-hal

seperti orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan (Tjiptono,1997 dalam Suhermini, 2010).

Melalui elemen-elemen di atas, sebuah perusahaan mampu mengukur seberapa jauh kualitas pelayanan prima yang diberikan kepada konsumen. Semua elemen tersebut dapat menjadi tolak ukur peningkatan kualitas pelayanan prima.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif semua dimensi *total quality management* (orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan dan pendidikan serta pelatihan) terhadap kualitas pelayanan prima, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan tersebut terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H1 : ada pengaruh signifikan positif orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan

mulut yang menguntungkan bagi perusahaan, reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan, dan laba yang diperoleh menjadi meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif orientasi pada pelanggan terhadap kualitas pelayanan prima. Penelitian lain yaitu Asni (2012) yang menyatakan bahwa orientasi pada pelanggan mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kualitas pelayanan, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh orientasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H2 : ada pengaruh signifikan positif orientasi pada pelanggan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

3. Pengaruh orientasi pada kualitas terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Membentuk model kualitas jasa yang menyoroti syarat-syarat utama untuk memberikan kualitas jasa yang di harapkan. Ini juga sebagai cara sebuah perusahaan jasa untuk tetap dapat unggul bersaing adalah memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaingnya secara konsisten. Harapan pelanggan yang dibentuk oleh

pengalaman masa lalunya, pembicaraan mulut ke mulut serta promosi yang dilakukan oleh perusahaan jasa.

Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat di capai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standart kinerja pelayanan, baik standart pelayanan internal maupun ekstenal.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu produk atau jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta untuk menarik konsumen. Orientasi kualitas akan meningkatkan kepercayaan pada pelanggan atas pelayanan yang total. Jika sudah tercipta adanya kepercayaan pelanggan mengenai pelayanan total yang diberikan perusahaan, maka di pastikan keuntungan perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Florentina dan Lauw Tjun (2014) menyatakan bahwa orientasi pada kualitas mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kualitas pelayanan, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh orientasi pelanggan terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H3 : ada pengaruh signifikan positif orientasi pada kualitas terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

4. Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen & Mowen, 2007). Pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya.

Adanya kepercayaan perusahaan terhadap karyawannya, akan membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan membuat kinerjanya menjadi semakin bertambah bagus. Ini dikarenakan emosional yang didapat dari perusahaan membuat karyawan tidak tertekan dan akan menghasilkan pelayanan maksimal untuk konsumen perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif pemberdayaan karyawan terhadap kualitas pelayanan prima. Penelitian Juditshira Lempoy (2013) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif juga pada variabel pemberdayaan karyawan terhadap pelayanan, dan penelitian Asni (2012) yang menyatakan ada pengaruh positif variabel TQM pemberdayaan karyawan terhadap kualitas pelayanan, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H4 : ada pengaruh signifikan positif pemberdayaan karyawan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

5. Pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Komitmen mempunyai dua arti, pertama komitmen sebagai indikator, kedua komitmen merupakan suatu faktor yang berkaitan dengan rasa percaya seseorang kepada nilai-nilai tujuan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang terhadap organisasi di tempat individu tersebut bekerja. Komitmen organisasi sebagai salah satu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi (Robbins, 2001).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan prima, dan Asni (2012) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif komitmen birokrasi terhadap kualitas pelayanan. Maka penelitian ini menguji kembali pengaruh komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H5 : ada pengaruh signifikan positif komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

6. Pengaruh kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Kerjasama tim menurut Goetsch dan Davis dalam Chairany & Wahyuni (2011) dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Pendapat lain juga dikemukakan Jung Wang (2006) *teamwork* erat kaitannya dengan hubungan antar karyawan, dimana hubungan tersebut terdiri dari komponen, seperti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka dan transparan. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dengan baik antar karyawan, kerjasama tim akan memudahkan karyawan dalam pengerjaan tugas mereka, karena satu anggota dengan yang lain akan saling bekerjasama guna mencapai tujuan. Jika antar karyawan sudah bisa kerjasama dengan baik, maka layanan kualitas baik yang di berikan akan lebih mudah terwujud.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan prima, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H6 : ada pengaruh signifikan positif kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

7. Pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan- do - chek - act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) yang memiliki pengertian organisasi menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi (Huarng & Yao, 2002). Berorientasi pada perbaikan secara terus menerus yang dideskripsikan menjadi secara berkala melakukan *review* untuk meningkatkan kualitas produk, melakukan *review* untuk mengurangi biaya karena kegagalan produk, melakukan sistem untuk memisahkan aktifitas yang dibutuhkan dan yang tidak dibutuhkan, adanya *review* secara

menyeluruh dari proses produksi untuk menghilangkan aktifitas yang tidak dibutuhkan (Hassan & Mukhtar, dkk, 2012).

Perbaikan ini akan bermanfaat bagi pembaharuan atau pengadaptasian suatu trend baru dalam dunia bisnis atau lingkungan sekitar. Kualitas layanan akan selalu dipantau dengan perbaikan ini, karena perubahan lingkungan saat ini mempengaruhi layanan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Juditshira Lempoy (2013) yang menghasilkan ada signifikan positif perbaikan berkesinambungan terhadap pelayanan, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H7 : ada pengaruh signifikan positif perbaikan berkesinambungan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

8. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan.

Pendidikan merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajar dan praktek sistemik yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak (Robbins, 2001). Pendidikan adalah sebuah proses terus menerus dari penyesuaian yang lebih tinggi

bagi makhluk manusia yang telah berkembang secara fisik dan mental yang bebas dan sadar kepada Tuhan, seperti termanifestasi dalam alam sekitar intelektual dan kemanusiaan dari manusia.

Pelatihan atau *training* sebagai suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan yang dimaksudkan adalah pelatihan dalam pengertian yang luas tidak terbatas hanya untuk mengembangkan ketrampilan semata (Robbins, 2001). Pelatihan berarti menuntun dan mengarahkan perkembangan dari peserta pelatihan melalui pengetahuan, keahlian dan sikap yang diperoleh untuk memenuhi standar tertentu.

Pendidikan dan pelatihan salah satu elemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan prima pada sebuah perusahaan. Faktor pendidikan dapat digunakan sebagai acuan sejauh mana pengalaman dan pengetahuan karyawannya, sedangkan pelatihan membuat karyawannya lebih mudah untuk menyelesaikan tugasnya. Jika keduanya disatukan maka terbentuklah kualitas pelayanan yang lebih baik dibanding hanya satu diantara keduanya.

Perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan menyebabkan pelayanan yang diberikan perusahaan tidak akan sesuai dan berkembang mengikuti

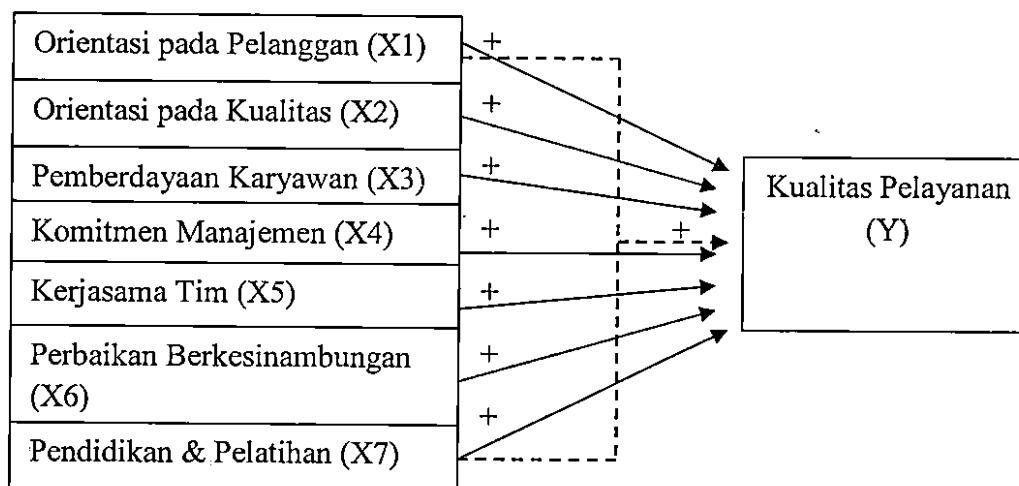
zaman. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhermini (2010) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan positif pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan prima serta penelitian Asni (2012) yang menyatakan variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai signifikan positif terhadap kualitas pelayanan, maka penelitian ini menguji kembali pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan prima di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

H8 : ada pengaruh signifikan positif pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan prima karyawan di PT Astra Motor Internasional Tbk cabang Kudus.

C. Model Penelitian

Penelitian yang akan di lakukan mempunyai 1 variabel dependen dan 7 variabel independen. Variabel dependennya adalah kualitas pelayanan, sedangkan variabel independennya meliputi orientasi pada pelanggan, orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua pengujian, yaitu pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan.



Gambar 1
Model Penelitian

Keterangan:

———— = Uji Parsial (t)

----- = Uji Simultan (f)