

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian TQM

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.

b. Prinsip Utama TQM

Menurut Hensler dan Brunell (1993) dalam Tjiptono dan Diana (2001), terdapat empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam konsep TQM, kualitas tidak hanya sekedar pemenuhan terhadap spesifikasi-spesifikasi tertentu saja, melainkan pemenuhan kualitas yang ditentukan dan berdasar pada keinginan pelanggan. Oleh karena itu, dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama seperti nilai yang diberikan dalam rangka pemenuhan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar kepuasan pelanggan.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Karyawan juga merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang yang berada dalam perusahaan berhak diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perusahaan tidak sekedar berdasarkan perasaan (*feeling*) semata. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan harus berdasar pada data yang ada. Dalam hal ini ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. **Pertama**, Prioritasi (*priorityation*) yaitu perbaikan dalam perusahaan tidak bisa dilakukan pada semua aspek secara bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data manajemen dan tim dalam perusahaan dapat memfokuskan usahanya terhadap situasi tertentu yang vital.

Kedua, Variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambar mengenai variabilitas yang merupakan hal wajar dari setiap sistem perusahaan.

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.

c. Unsur Pokok dalam TQM

TQM merupakan pendekatan berdasar pada kualitas. Tentu bukan TQM saja konsep yang berdasar pada kualitas terdapat banyak konsep yang hampir serupa dengan TQM. Akan tetapi TQM memiliki komponen yang membedakan dengan pendekatan-pendekatan lain. Komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch & Davis dalam Tjiptono & Diana, 2001), yakni sebagai berikut:

1) Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan hal utama. Pelanggan eksternal

menentukan kualitas yang akan diberikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

2) Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan. Dengan kualitas yang sudah ditetapkan, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan. Hal ini berarti karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan baik sehingga dapat menghasilkan yang lebih baik.

3) Pendekatan Ilmiah

Dalam penerapan TQM, pendekatan ilmiah sangatlah diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah terkait dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data sangat diperlukan sebagai patokan, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4) Komitmen Jangka Panjang

Dalam penerapan TQM dibutuhkan budaya perusahaan yang baru dan beda dari sebelumnya agar perusahaan dapat berjalan

kedepan. Untuk itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5) Kerja Sama Tim

Dalam TQM tidak akan ditemui persaingan antar departemen internal perusahaan dengan tujuan mendongkrak daya saing. Hal tersebut hanya akan menghabiskan energi yang seharusnya digunakan untuk memaksimalkan kualitas yang ada.

6) Perbaikan Terus-Menerus

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

7) Pendidikan Dan Pelatihan

Dalam TQM pendidikan dan pelatihan bagi karyawan merupakan faktor yang fundamental. Dengan pendidikan dan pelatihan setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya, sehingga kualitas dapat ditingkatkan.

8) Kebebasan Yang Terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana

dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur tersebut.

9) Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat berjalan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10) Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam TQM. Melibatkan karyawan dalam proses bisnis memiliki dua manfaat utama. a) memungkinkan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. b) meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

d. Fase-Fase Implementasi TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Cortada (dalam

Tjiptono & Diana, 2001) berpendapat bahwa ada lima tahapan yang dilalui perusahaan semenjak pertama memulai TQM hingga sukses sebagai perusahaan yang berkualitas unggul.

Tabel 2. 1
Fase-Fase Implementasi TQM

TAHAP						
	KESADARAN AWAL	IMPLEMENTASI SEBAGIAN	AKTIVITAS EKSPENSIF	HASIL-HASIL NYATA	TERBAIK DALAM INDUSTRI	
KARAKTERISTIK	<ul style="list-style-type: none"> • Baru ada sedikit pengetahuan mengenai konsep-konsep TQM • Hanya sedikit pendukung TQM • Tidak ada rencana • Tidak ada budaya kualitas • Belum ada hasil nyata 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan semakin berkembang • Usaha-usaha sistematis dimulai • Sudah ada rencana implementasi • Mulai ada kesuksesan diberbagai aspek • Budaya perusahaan mengalami perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap orang telah memahami konsep TQM • Pendekatan yang digunakan telah terintegrasi • Mulai memperoleh hasil-hasil nyata • Budaya perusahaan telah berubah • Empowerment dan deployment bersifat ekstensif 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi sangat baik • Proses-proses teruji dan efektif • TQM telah menjadi budaya perusahaan secara keseluruhan • Hasil-hasil baik telah tercapai dan berkelanjutan • Perusahaan terorganisasi untuk meningkatkan efiltivitas dan efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi total • Praktik yang terbaik • Budaya kualitas • Hasil-hasil unggul dan berkelanjutan • “Kelas Dunia” 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen komando dan kendali • <i>Inward focused</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen senior mulai member dukungan • Delegasi dimulai • Fokus pelanggan semakin meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus pada perbaikan berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan berhasil menjadi pemimpin pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Secara terus-menerus melakukan perbaikan 	
	waktu	1-2 tahun	1-2 tahun	1-2 tahun	1-2 tahun	Terus-menerus

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

e. Faktor yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Apabila perusahaan menerapkan TQM dengan cara sebagai mana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan menganggap TQM sebagai obat penyembuh instan, maka usaha tersebut telah gagal sejak awal. Berikut beberapa kesalahan menurut Tjiptono & Diana (2001) yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan TQM:

- 1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Yakni inisiatif untuk perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dilakukan dan dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat langsung dalam pelaksanaannya, bukan didelegasikan ke pihak luar perusahaan.
- 2) Proses penyebarluasan atau mengembangkan inisiatif kualitas tanpa berbarengan dengan mengembangkan rencana unuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi.
- 3) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis. Kesalahan besar bagi perusahaan jika hanya menganut pendekatan dari salah satu pakar saja. Karena tidak ada satupun pendekatan yang cocok dalam segala situasi.
- 4) Harapan yang berlebihan dan tidak realistis. Belum lama mengimplementasikan TQM ke dalam sebuah perusahaan tidak

berarti dapat mengatasi secara instan perusahaan yang sedang sekarat. Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan terhadap proses yang baru.

- 5) *Empowerment* yang bersifat prematur tidak seharusnya diterima karyawan. Karena seringkali karyawan yang sudah diberikan pelatihanpun kurang memahami apa yang harus mereka kerjakan setelah suatu pekerjaan selesai. Jadi sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

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, kebalikannya 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.

b. Kinerja dalam Bekerja

Karakteristik karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam bekerja adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002):

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencanakerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.

- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Bintoro dan Daryanto (2017):

1. Fasilitas kantor. Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik.
2. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan tidak baik.
3. Prioritas Kerja. Tidak adanya prioritas kerja hanya akan menjadikan karyawan kebingungan, jika pekerjaan terlalu banyak dan dengan *deadline* yang tidak sesuai dengan pekerjaannya.
4. *Supportive Boss*. Atasan yang baik adalah atasan yang mau mendengarkan pendapat dan pemikiran karyawannya.
5. Bonus. Sebagian karyawan akan bekerja dengan senang hati apabila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas: Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas: Jumlah yang dinyatakan dalam bentuk jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu: Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas: Tingkat penggunaa sumber daya secara maksimal dengan tujuan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian: Tingkat dimana serorang karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Sama halnya dengan definisi, indikator tentang kinerja karyawan juga ada beberapa pakar yang berbeda dengan pendapat di atas. Menurut Prashanta (2017) ada lima indikator kinerja karyawan hasil

dari diterapkannya TQM ke dalam suatu perusahaan. Berikut adalah indikator menurut Prashanta (2017):

- 1) *Increased employee satisfaction*. Merupakan kepuasan karyawan yang meningkat terhadap apa yang mereka kerjakan dan apa yang mereka dapatkan terhadap pekerjaan mereka.
- 2) *Improved interpersonal relation*. Hubungan yang terjalin dengan baik antara karyawan dengan pelanggan.
- 3) *Improved morale*. Semangat dalam bekerja yang semakin meningkat, sehingga akan timbul rasa tanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
- 4) *Improved employee retention*. Meningkatkan rasa memiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, yang mana tidak ingin apa yang dimiliki jatuh terpuruk.
- 5) *Reduced absenteeism*. Berkutangnya tingkat ketidakhadiran tanpa disertai keterangan ataupun izin yang jelas.

3. Kualitas Pelayanan

a. Pengertian 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.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan

Parasuraman, et al (1988) menyebutkan ada lima dimensi yang terdapat pada SERVQUAL (*Service Quality*) atau kualitas pelayanan. Berikut adalah kelima dimensi tersebut:

- 1) *Reliability*. Kemampuan untuk menyajikan pelayanan dengan bertanggungjawab dan secara teliti kepada pelanggan.
- 2) *Tangibles*. Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan dan peralatan, serta penampilan dari karyawan.
- 3) *Responsiveness*. Kesiapan dan kemampuan karyawan untuk membantu pelanggan, memberikan pelayanan yang tepat, serta merespon permintaan pelanggan dengan tanggap.

- 4) *Assurance*. Pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kesediaan mereka guna membangkitkan rasa nyaman dan kepercayaan terhadap pelanggan.
- 5) *Empathy*. Kemudahan menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman terhadap kebutuhan pribadi para pelanggan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2 menunjukkan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian ini.

Tabel 2. 2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Varibel	Hasil penelitian
1.	Roniwati (2016)	Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara	- Kinerja Karyawan - Kualitas Pelayanan	Hasil dari penelitian ini adalah kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Penelitian kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan dalam penelitian ini dipengaruhi oleh dimensi kesanggupan (<i>ability</i>), usaha (<i>effort</i>), dan kesempatan (<i>opportunity</i>).
2.	Samat et al (2006)	<i>TQM Practices, Service Quality, and Market Orientation</i>	- TQM - <i>Service Quality</i> - <i>market Orientation</i>	Hasil penelitian ini adalah empat dari total tujuh dimensi TQM berpengaruh signifikan terhadap <i>service quality</i> . Sedangkan enam dimensi TQM berpengaruh signifikan terhadap <i>market orientation</i> .
3.	Zahari & Zakuan (2016)	<i>The Effects Total Quality Management on the Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry</i>	- TQM - <i>Employee Performance</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa TQM dapat berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan

Tjiptono dan Diana (2001) mengemukakan bahwa TQM adalah pendekatan manajemen kualitas guna memaksimalkan daya saing organisasi dengan perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Memaksimalkan daya saing perusahaan dengan memperbaiki di setiap lini perusahaan memanglah sebuah keharusan. Perbaikan yang timpang diantara lini satu dengan lini yang lain hanya akan menghambat berkembangnya daya saing perusahaan, sehingga kualitas yang baik tidak akan tercipta.

Banyak perusahaan menerapkan TQM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaannya dengan menggunakan TQM (Wang et al, 2012). Selain itu mereka percaya dengan menerapkan TQM secara terarah dan terencana ke dalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006).

Kinerja karyawan merupakan suatu kemampuan karyawan melakukan keahliannya (Sinabella dkk, 2012). Keahlian disini adalah bagaiannya dalam perusahaan sesuai dengan *job desc* yang telah ditetapkan

perusahaan. Selain kemampuan dalam melakukan keahliannya, usaha melaksanakan pekerjaannya dengan baik juga termasuk sebagai kinerja karyawan (Robbin, 2001 dalam Bintoro dan Daryanto, 2017)

Dalam penelitian Karahan & Tetik (2012) menunjukkan empat faktor utama dari TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan, empat faktor tersebut diantaranya analisis proses, perbaikan berkelanjutan, kepuasan kerja, dan orientasi terhadap pelanggan. Kepuasan kerja dan perbaikan berkelanjutan memiliki hubungan kuat yang mengakibatkan kepuasan karyawan terhadap manajer dan manajemen mereka meningkat secara positif. Selain itu analisis proses dan perbaikan terus menerus termasuk faktor yang meningkatkan kepuasan karyawan.

Program pelatihan dan pembinaan yang dilakukan dalam perusahaan setelah mengadopsi TQM dilakukan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan, ketrampilan dan sikap untuk kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien (Tjiptono & Diana, 2002). Kinerja, komitmen dan kepuasan karyawan yang mengikuti pelatihan dan pembinaan meningkat dengan signifikan dan karyawan dapat memberikan layanan berkualitas yang lebih baik. Gaya kepemimpinan yang baik setelah diterapkannya TQM dalam perusahaan membantu memotivasi karyawan dan gaya kepemimpinan yang visioner membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dari uraian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Total Quality Management* (TQM) Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kualitas Pelayanan

TQM adalah pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan meningkatkan proses bisnis dan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelanggan, termasuk menciptakan kualitas untuk mengadopsi bisnis (Karahana & Tetik, 2012). Menciptakan kualitas yang baik merupakan salah satu tujuan diterapkannya TQM pada perusahaan. Salah satu bentuk kualitas yang muncul setelah diterapkannya TQM dalam perusahaan adalah pelayanan yang semakin baik dan memuaskan bagi pelanggan.

TQM merupakan filosofi manajemen kualitas yang sudah diakui secara luas karena perusahaan yang menerapkan yang menerapkan TQM akan mendapat keunggulan kompetitif (Wang et al, 2012). Dalam penerapan TQM, bukan hanya manajemen yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, namun seluruh anggota perusahaan juga ikut serta dalam memperbaiki kualitas yang akan diberikan kepada pelanggan (Bennet & Kerr, 1996). Dengan semua anggota ikut serta

dalam peningkatan kualitas dalam perusahaan kepuasan pelanggan pun akan tercapai. Karena bukan hanya manajemen atas saja yang merasa bertanggung jawab dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas disini berupa pelayanan yang optimal yang diberikan kepada perusahaan kepada pelanggannya.

Dengan adanya TQM dalam sebuah perusahaan tentunya akan memperbaiki kualitas produk dan jasa dalam sebuah perusahaan. Sehingga dengan diterapkannya TQM, kualitas pelayanan dalam perusahaan tersebut juga akan meningkat. Karena pada saat TQM diterapkan dalam perusahaan semua lini di setiap perusahaan berusaha untuk menjaga kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan kualitas pelayanannya. Dari uraian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Total Quality Management (TQM) Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan

3. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kualitas Pelayanan

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.

Dalam penelitiannya, Palaniswamy, et al (2017) menyatakan ada dua unsur utama kualitas pelayanan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu *empathy* dan *reliability*. Karyawan yang terlatih dan memiliki kemampuan yang mumpuni akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai.

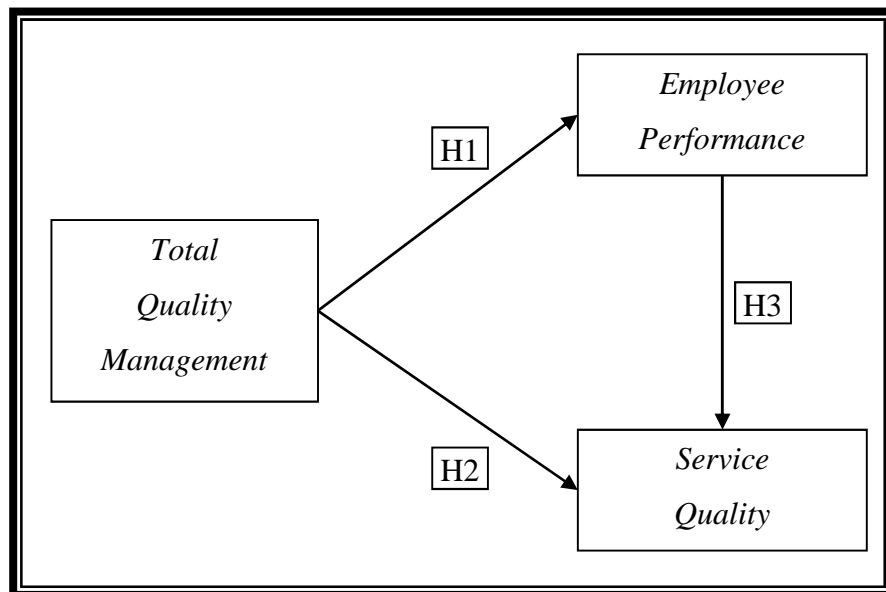
Faktor selanjutnya yang berpengaruh secara signifikan adalah *empathy*. Empati merupakan salah satu faktor terbesar yang memberikan kepuasan yang lebih kepada pelanggan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat dipastikan memiliki empati yang mumpuni.

Dari uraian tersebut peneliti mengajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kinerja Karyawan Berpengaruh positif Signifikan Terhadap Kualitas Pelayanan

D. Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan dan Kualitas Pelayanan pada Hotel Grand Inna Garuda dan Hotel Jambuluwuk Boutique Malioboro dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2. 1 Model Penelitian