

# ***PENGELOLAAN TQM PADA BISNIS PERHOTELAN***

Ridwan Baraba

Universitas Muhammadiyah Purworejo

## ***Abstraksi***

TQM dipahami merupakan suatu pendekatan atau filosofi dalam manajemen kualitas yang dapat ditetapkan perusahaan agar bertahan dalam persaingan kelas dunia. Banyak perusahaan telah menerapkan TQM, tetapi tidak sedikit pula yang mengalami kegagalan. TQM dapat berhasil diterapkan apabila ada komitmen dan seluruh lapisan organisasi untuk bersama-sama mendukung pelaksanaannya. Kesalahan-kesalahan yang seringkali dilakukan oleh banyak perusahaan adalah karena kesalahan dalam menerapkan metode dalam TQM ke aktivitas perusahaan sehari-hari. Sumber kesalahan yang ada biasanya berawal dari kualitas sumber daya manusianya.

Para ahli telah banyak yang berhasil mengidentifikasi strategi atau cara-cara yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut Strategi-strategi tersebut sebaiknya digunakan secara bersama-sama dengan mengetahui permasalahan yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan sehingga strategi yang digunakan merupakan strategi yang paling tepat.

Kata Kunci: TQM,

## **PENDAHULUAN**

Era Globalisasi saat ini menyebabkan timbulnya persaingan yang sangat ketat diantara perusahaan-perusahaan dalam merebut pasar terutama dalam dunia bisnis dan jasa. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memperkuat posisinya dalam persaingan dengan memperkuat basis

persaingannya. Untuk memperkuat basis persaingan tersebut perusahaan harus memiliki alat, metode atau prinsip-prinsip yang akurat.

*Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu metode atau alat yang dapat digunakan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan. Banyak perusahaan yang memperoleh keberhasilan karena

menerapkan TQM. Penerapan TQM bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan.

Ada beberapa kategori pendefinisian kualitas yang dipercaya sebagian orang. Beberapa defmisi tersebut adalah yang berbasis pengguna hal ini didasarkan pada beberapa alasan diantaranya bahwa kualitas itu tergantung pada pengguna. Ada juga yang berpendapat bahwa kualitas berbasis manufaktur. hal ini disebabkan bahwa kualitas adalah pemenuhan standar dan membuat produk secara benar sejak dari awalnya Sedangkan pendekatan yang ketiga adalah yang berbasis produk, yang mengandung kuaifcas sebagai variabel yang tepat dan dapat dihitung.

Karakteristik yang mengandung arti kualitas harus diidentifikasi pertama kali melalui penelitian, selanjutnya karakteristik ini diterjemahkan pada atribut produk yang spesifik kemudian proses manufaktur diatur untuk memastikan produk dibuat tepat

seperti spesifikasi yang ada. Suatu proses yang mengabaikan langkah ini tidak akan menghasilkan produk yang berkualitas.

## **PENGARUH KUALITAS**

Selain sebagai elemen pentkig daJam operasi, kyalitas juga memiiki pengaruh lain, Ada tiga aiasan lain pentingnya kualitas:

1. Reputasi perusahaan. Suatu organisasi menyadari bahwa reputasi akan mengikuti kualitas, Kualitas akan muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan karyawan dan hubungan pemasok. Promosi diri tidak akan menggantikan produk yang berkuaiitas,
2. Keandalan produk, hal ini bisa diliat dengan dampak yang dimunculkan akan penggunaan produk tersebut sehingga tidak akan merugikan konsumennya. Sehingga hendaknya suatu produk memenuhi standar tertentu yang memenuhi aturan tersebut

3. Keterlibatan global, Di Era Gtobalisasi ini produk ataupun jasa yang diorientasikan akan dipasarkan secara global maka persyaratan tertentu hendaknya bisa dipenuhi diantaranya maka satuhal yang hendak dipenuhi adalah produk mereka harus bisa memenuhi harapan kuatitas, desain, dan harga global.

untuk menandai penerpana TQM. Hal ini dikembangkan menjadi enam konsep program TQM yang efektif (Jay dan Barry, 2004):

1. Perbaiki yang terus menerus.  
TQM membutuhkan perbaikan yang terus menerus yang tidak pernah berhenti yang meliputi orang, peralatan, pemasok, bahan dan prosedur Dasar filosofinya bahwa setiap aspek operasi dapat diperbaiki, Tujuan akhirnya adalah kesempurnaan. yang tidak akan pernah dapat dicapai, tetapi selalu dicari.
2. Pemberdayaan Karyawan  
Melibatkan karyawan pada setiap langkah proses produksi adalah ha! utama yang harus

dilaksanakan, karena secara konsisten banyak literatur menyatakan permasalahan kuaiitas adalah pada bahan dan proses. Suatu penelitian mengindikasikan program TQM yang memberikan tanggung jawab kuaiitas pada karyawan di *shop - floor* cenderung untuk dapat berhasil! dua kali lipat dibandingkan yang menerapkan panduan "top -down" Ada beberapa teknik yang bisa digunakan untuk membangun pemberdayaan karyawan termasuk (1). Membangun jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan; (2). Membentuk para penasehati yang terbuka dan mendukung; (3). Memindahkan tanggung jawab dari manajer dan staf pada karyawan di bagian produksi; (4). Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi; (5). Menciptakan struktur organisasi formal sebagai tim dan lingkaran kuaiitas.

### 3. *Benchmarking*

Penegakan patokan (benchmarking) adalah salah satu isi program yang meliputi pemilihan produk standar, jasa, biaya atau kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas yang serupa dengan proses atau aktivitasnya.

#### 4. *Just-In-time*

Filosofi yang melandasi JIT adalah salah satu dari perbaikan terus-menerus dan penyelesaian masalah. Sistem JIT didesain untuk memproduksi dan mengantarkan barang saat mereka dibutuhkan, JIT berkaitan dengan kualitas dalam tiga hal: memangkas biaya kualitas, meningkatkan kualitas dan kualitas yang lebih baik dan mudah digunakan.

#### 5. Konsep *Taguchi*

Hampir semua permasalahan kualitas merupakan hasil produk dan desain proses yang buruk. Genichi Taguchi menyediakan tiga konsep yang bertujuan memperbaiki kualitas produk dan proses, yaitu: ketangguhan

kualitas, fungsi kerugian kualitas dan kualitas berorientasi target.

#### 6. Pengetahuan alat *TQM*

Pembeedayaan karyawan dapat penerapan TQM sebagai suatu usaha yang berlanjut, setiap orang dalam organisasi harus dilatih teknik - teknik TQM. Ada tujuh alat yang sangat berguna dalam usaha TQM diantaranya: Diagram Sebar, Lembar Pengecekan, Diagram Sebab Akibat, Diagram Pareto, Diagram Alir, Histogram dan diagram pengendalian proses statistik

Adanya keterkaitan yang kuat pengaplikasian TQM dalam perusahaan sehingga akan meningkatkan performa dari perusahaan (Zakaria dan Zulnaidi, 2006). Peningkatan performa dari perusahaan tersebut akan meningkatkan pendapatan dari perusahaan yang ada, Sehingga akan mampu bersaing dengan perusahaan yang lain.

### **TQM DI SEKTOR JASA**

Komponen pribadi dari suatu jasa akan lebih sulit diukur dibandingkan

kualitas komponen nyata. Pengguna jasa pada umumnya mempunyai sejumlah fitur dalam pikiran yang membentuk dasar perbandingan antar-alternatif. Kekurangan satu saja dari fitur tersebut dapat membuat suatu jasa tidak lagi dipertimbangkan. Kualitas juga dapat dianggap sebagai sekumpulan atribut dimana karakteristik yang lebih sedikit unggul dibandingkan atribut para pesaingnya. Walaupun demikian apa yang sangat berbeda dalam pemilihan jasa adalah definisi yang kurang tepat dari (1) perbedaan tak terukur antar-produk dan (2) harapan tak terukur yang dimiliki pelanggan akan produk tersebut. Manajer operasi memainkan peranan penting dalam mengatasi beberapa aspek utama kualitas jasa didesain dan diproduksi membuat perbedaan. Hal ini mungkin seberapa akurat, jelas dan diproduksi membuat perbedaan. Hal ini mungkin seberapa akurat, jelas dan lengkap nota hotel diberikan kepada pelanggannya. Kedua, aspek lain jasa dan kualitas jasa adalah proses, penentu kualitas jasa berkaitan pada proses jasa. Ketiga

manajer operasi harus menyadari bahwa harapan pelanggan merupakan sebuah standar dimana jasa akan dinilai.

### **PENENTU KUALITAS JASA**

Ada beberapa hal yang biasa digunakan sebagai ukuran kualitas jasa, diantaranya (Jay dan Barry, 2004):

1. Realibility, berhubungan dengan konsisten kinerja dan ketergantungan. Hal ini berarti perusahaan menyelenggarakan jasa dengan baik pertama kali dan menjunjung tinggi janji-janjinya.
2. Responsiveness, berhubungan dengan kesiapan karyawan menyediakan layanan jasa. Juga menyangkut ketepatan waktu pelayanan.
3. Competence, berarti kepemilikan kemampuan yang dibutuhkan dan pengetahuan menyelenggarakan jasa.

4. Access, mudah didekati dan mudah dikontak.
5. Countesy, berhubungan dengan kesopanan, saling menghormati dan keramahan hubungan anatar-orang (termasuk resepsionis, operator telepon dan sebagainya).
6. Communication, menjaga hubungan dengan pelanggan dalam bahasa yang mereka mengerti dan mendengarkan mereka, dapat juga berarti perusahaan harus menyesuaikan bahasanya dengan konsumen yang berbeda.
7. Credibility, mengandung arti saling mempercayai, dapat dipercaya dan kejujuran. Menyangkut ketertarikan jiwa yang disukai pelanggan.
8. Security, kebebasan dari rasa takut, beresiko dan keraguan.
9. Understanding / Knowing, pelanggan berhubungan dengan usaha mengenai kebutuhan pelanggan.

10. Tangibles, termasuk bukti fisik dari jasa.

### **PENGELOLAAN KUALITAS PADA BISNIS PERHOTELAN**

Seiring dengan perkembangan gaya hidup masyarakat sebagai dampak globalisasi sering kali perubahan pemikiran terjadi. Diantaranya adanya pandangan masyarakat akan pentingnya melakukan refreasing atau berekreasi adalah tidak terlalu penting walau dengan alasan pelaksanaan itu untuk melepas kepenatan kerja, namun sekarang ini pandangan tersebut telah berubah karena hal tersebut dipandang sebagai kebutuhan mendesak. Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung juga semakin diharapkan terpenuhi, bisnis perhotelan diantaranya menjadi pilihan bagi investor untuk menginvestasikan dananya dalam bidang tersebut. Perkembangan bisnis perhotelan kian pesat perkembangannya baik dalam berbagai strategi bisnis yang diakukan seperti marger, akuisisi dan juga strategi yang lain. Sehingga

persaingan dalam bisnis jasa yang satu ini juga makin ketat, tuntutan kualitas yang terbaik yang diberikan pasti menjadi pertimbangan pelanggan untuk memilih hotel mana yang akan dijadikan pilihan menginap. Hotel tidak hanya menjalani satu fungsi saja sebagai tempat peristirahatan, namun sekarang ini perkembangan bentuk layanan yang diberikan hotel semakin beragam bentuknya.

Banyaknya element yang melekat dalam pengaplikasian TQM namun secara umum ada tiga elemen dalam model TQM (Deborah, Stephen dan Susan, 1995):

1. Manajemen Kualitas hendaknya bersifat sistematis, seperti dalam semua bagian yang ada dalam hotel hendaknya terlibat langsung mendukung dalam upaya pencapaian kualitas. Kekuatannya terletak pada upaya pemimpin dalam menyebarkan kabijakan organisasi. Ukuran keberhasilan ini adalah dapat diukur jika setiap orang bekerja dengan baik untuk tujuan yang sama.

2. Tujuan utama dan manajemen kualitas adalah kepuasan pelanggan. Ada dua macam pelanggan diini baik internal (karyawan hotel) dan pelanggan eksternal (tamu hotel). Pelanggan internal adalah siapapun yang terlibat dalam proses pemberian jasa di dalam hotel tersebut dalam hal ini seluruh lapisan karyawan dalam hotel tersebut. Sedangkan tamu hotel ini memiliki berbagai keinginan dan harapan yang berbeda yang mana hal ini bisa dipenuhi oleh para karyawan yang ada.

3. Komponen dasar ketiga dari manajemen kualitas adalah kepercayaan dalam pemenuhan kebutuhan untuk pengembangan secara kontiniu. Semua pekerjaan akan meningkat melalui proses yang melibatkan orang, peralatan material dan metode - metode yang digunakan

Permasalahan berkaitan kualitas layanan yang diberikan dalam bisnis perhotelan pada

umumnya banyak ditimbulkan karena kelalaian sumber daya manusianya dalam, menjalankan tugas dibandingkan faktor - faktor lain yang terkait dengan kualitas layanan dalam sebuah hotel ( Deborah, Stephen dan Susan, 1995). Sehingga perbaikan guna penyelesaian masalah ini yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan suatu sistem yang disebut *Human Resources Support Systems*, dalam sistem tersebut ada beberapa hal yang harus dilakukan guna perbaikan kualitas kerja karyawan yang ada, diantaranya

1. Komunikasi, pemahaman terhadap visi dan misi dari perusahaan adalah hal penting yang harus ditanamkan pada diri semua karyawan yang ada sehingga penjabaran dan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan akan sangat jelas terlaksana. Permasalahan komunikasi antar karyawan sering kali timbul karena ada perbedaan persepsi diantara mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

2. Senantiasa dilakukan Evaluasi atas Performa karyawan yang ada, sehingga dalam memberikan layanan terhadap tamu dari hotel tersebut bisa diberikan dengan baik, ada empat kunci standar dalam memberikan layanan terhadap tamu: bersifat ramah dalam memberikan ucapan selamat kepada tamu, bersikap siap memberikan bantuan pada tamu manakala mereka membutuhkan bantuan, memberikan pelayanan sebaik mungkin hingga memberikan kepuasan kepada tamu, memberikan ucapan selamat jalan dan mengharap tamu datang kembali manakala tamu akan meninggalkan hotel.
3. Training senantiasa diberikan kepada para karyawan sebagai upaya pengembangan yang senantiasa tidak ada henti guna meningkatkan kualitas yang terbaik bagus pemisahaan tersebut.
4. Pemberian penghargaan kepada karyawan manakala dia melakukan tugasnya dengan baik



dan bisa menjadi motivasi bagi mereka sehingga kedepan akan mampu memberikan kualitas yang lebih baik.

## **PENUTUP**

TQM dipahami merupakan suatu pendekatan atau filosofi dalam manajemen kualitas yang dapat diterapkan perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan kelas dunia. Banyak perusahaan telah menerapkan TQM, tetapi tidak sedikit pula yang mengalami kegagalan. TQM dapat berhasil diterapkan apabila ada komitmen dan seluruh lapisan organisasi untuk bersama-sama mendukung pelaksanaannya. Tertebih dalam perusahaan jasa ukuran yang diberikan dalam kualitas adalah hal yang tidak mudah karena lebih sedikit dalam bentuk yang terwujud dibandingkan yang berwujud, Kesalahan-kesalahan yang seringkali dilakukan oleh banyak perusahaan adalah karena kesalahan dalam menerapkan metode dalam TQM ke aktivitas perusahaan sehari-hari, TQM merupakan suatu filosofi yang

untuk memahaminya tidak dapat dipisah-pisahkan harus menyeluruh meliputi seluruh elemen pendukung TQM.

Perhatian lebih mendalam hendaknya dilakukan perusahaan terhadap penanganan karyawan yang ada karena masalah utama yang sering terjadi dalam penerapan TQM terletak pada pelaksanaan yang dilakukan karyawan.

## **Daftar Pustaka**

- Gomes, F.C., Terj., 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Martin, 1992, *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hogan dan Hogan, 1996, Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Igalens, J., & Rouessel, P., 1999, A study of relationships between

- compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 27 (3): 333-344.
- Ko, J.W., Price, J. I., & Mueller, C.W., 1997, Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82. (6): 961-973.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W., 1999, work Motivation: the incorporation of self-concept-based processes, *Human Relation*, 52 (8): 969: 998.
- Mujiasih, E., & Hadi, S., 2003, Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transasional dan pengaruhnya terhadap upaya ekstra (*extra effort*) pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 10 (2): 198-208.
- Moenir, A.S., 1998, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Parake, F., Js., 2003, Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen organisasional, *Media Ekonomi dan Bisnis*, 15 (1): 40-53.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Ketentuan Kewajiban, Larangan, dan Hukuman Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., dan Bommer, W.H., 1996, Transformational Leader Behavior and Substitutes for -leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22,259-298.
- Randall, M.L., Copranzano, R., Bormann, C.A., & Birjulin, A., 1999, Organizational politics and organizational support as a predictor of work attitudes, job performance, and organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20; 159-174.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Singapore: John Wiley & Sons. Inc.
- Siagian, Sondang P., 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Singh, Val and Vinnicombe, Susan, 1998, What dose "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personel Reviews*, Vol. 29, No. 2, pp. 228-258, UK: MCB University Press.
- Shore, L.M., & Wayne, S.J., 1993, Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of*

- Applied Psychology*, 78 (5): 744:780.
- Sudiman, 1994, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: LAN.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, J.J., 1989, Self-theories and employee motivation, *Journal of Management*: 15: 345:363.
- Sumodiningrat, Gunawan, 2006, *Ekonometrika Pengantar*, Edisi 2003/2004, Yogyakarta: BPF.
- Suratman, 1999, *Pembinaan Mental, Fisik dan Disiplin*, Jakarta: LAN.
- Vanderberg, R. J., & Lance, C.E., 1994, Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, 18 (1): 153-167.
- Vigoda, E., 2002, Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 571-591.
- Wursanto, 1989, *Manajemen Kepegawaian* 2, Yogyakarta: Kanisius