

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

SEBAGAI ALAT MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA INDUSTRI JASA PARIWISATA

Oleh

Teguh Suropto *)

Abstrak

Manajemen Mutu pada dasarnya adalah suatu instrumen penting bagi suatu perusahaan. Perusahaan tidak terikat oleh kapasitas dan umurnya, akan memerlukan Manajemen Mutu untuk memenangkan kompetisi dengan kompetitor lainnya. Perusahaan akan terus dituntut untuk berinovasi didalam menghasilkan produk – produk yang bermutu. Setiap pelaku bisnis (seluruh karyawan, dari *basic level* sampai *Top Management*), harus memenangkan kompetisi, dengan cara memberikan perhatian dan melaksanakan komitmen secara penuh kepada mutu.

Konsekuensi dari pelaksanaan Total Quality Management oleh perusahaan adalah akan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang kita miliki, peningkatan ketrampilan dan kemampuan karyawan untuk menguasai bidang pekerjaannya, kemampuan karyawan untuk menganalisa gap yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa kepada tamu atau konsumen, dan pada akhirnya keberhasilan pelaksanaan Total Quality Management ini akan bergantung kepada komitmen seluruh karyawan untuk melaksanakannya dengan baik (*Optimism and Positive Thinking*) .

A. Pendahuluan

Manajemen Mutu pada dasarnya adalah suatu instrumen penting bagi suatu perusahaan. Perusahaan tidak terikat oleh kapasitas dan umurnya, akan memerlukan Manajemen Mutu untuk memenangkan kompetisi dengan kompetitor lainnya. Perusahaan akan terus dituntut untuk berinovasi didalam menghasilkan produk– produk yang bermutu.

Setiap pelaku bisnis (seluruh karyawan, dari *basic level* sampai *Top Management*), harus memenangkan kompetisi, dengan cara memberikan perhatian dan melaksanakan komitmen secara penuh kepada mutu.

Manajemen Mutu sering disetarakan dengan kualitas. Dalam kehidupan sehari– hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya

*) Dosen Tetap STP AMPTA Yogyakarta

mengenai kualitas sebagian besar produk buatan Luar Negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu ?. Orang akan sulit mendefinisikan kualitas dengan tepat. Meskipun demikian kualitas dapat dirinci. Sebagai Contoh Sandra baru saja menyaksikan sebuah film di bioskop Empire 21. Ia akan mudah menyebutkan aspek-aspek apa saja yang ia nilai dalam menentukan kualitas jasa bioskop yang baru saja dikunjunginya. Misalnya : Ketepatan waktu penayangan, Lingkungan atau tata ruang, Kursi yang nyaman, Harga, Pilihan Film yang ditayangkan, Sound. Contoh diatas menggambarkan salah satu aspek dari kualitas yaitu aspek Hasil. Pertanyaan mengenai apakah produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan? Merupakan aspek yang penting dalam kualitas.

Konsep Kualitas dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kuantitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu – satunya aspek kualitas. Dengan demikian definisi Kualitas adalah : Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk,

jasa, manusia proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Goetsch and Davis : TQM Fandy Tjiptono, 2000,4).

Sedangkan Manajemen Mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan konsep yang jauh lebih luas yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Ada banyak pendapat mengenai definisi dari Manajemen Mutu Terpadu. Manajemen Mutu Terpadu adalah Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. (Goetsch dan Davis : TQM Fandy Tjiptono,2000,4) pendapat lain mengatakan Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu metoda yang digunakan untuk meningkatkan performansi mutu secara terus menerus dan sebagai penjamin konformansi akan mutu pada setiap level operasi atau proses kerja yang harus mendapatkan komitmen dari seluruh jajaran dari *Top Management* sampai *basic level* dengan menggunakan Sumber daya Manusia dan *property* yang tersedia. (Bahan diklat PT. Inna Hotel Group, 2002, 8). Dari beberapa konsep pengertian Manajemen Mutu Terpadu tersebut dapat kita ketahui bahwa Manajemen Mutu Terpadu tidak hanya berorientasi pada hasil akan tetapi sangat memperhatikan akan

kualitas proses dan kualitas manusia yang ada dalam proses tersebut. Kita diharapkan tidak hanya melihat hasil yang akan kita dapatkan akan tetapi lebih dari itu kita harus dapat membuat suatu proses yang baik dan teratur untuk mendapatkan hasil dan membentuk Sumber Daya Manusia yang handal untuk menjalankan proses tersebut.

Dalam Industri Jasa Khususnya Industri Pariwisata yaitu Perhotelan dan Biro Perjalanan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) sangat diperlukan. Sebagai Industri jasa maka orientasinya adalah bagaimana menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Dalam industri Pariwisata Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah Sumber Daya yang memiliki kriteria antara lain :

- Sangat memperhatikan kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
- Mampu melakukan analisa dan pemecahan masalah secara mandiri dan mencari penyebabnya.
- Mampu membangun hubungan kerja (*Work Relationships*) berdasarkan pada kepercayaan dan kebersamaan (*Teamwork*).
- Mampu menciptakan Teknik, Prosedur, dan kebijaksanaan yang berorientasi pada tingginya pelayanan kepada pelanggan dan tamu. (Linda A. Jerris , 1999 , 33)

Semua yang telah disebutkan diatas merupakan konsep dasar Total Quality

Management (manajemen mutu terpadu), selain itu sebagai pekerja Pariwisata diharapkan pula mampu membentuk ketrampilan yang memenuhi ketentuan (*Development of Skills Standards*) yang tercakup di dalam Quality of work life (QWL) yaitu kinerja yang bermutu, seperti yang diuraikan oleh AHMA (*American Hotel & Motel Association*) : Mengenali sifat diri sendiri, merasa bangga atas kelompoknya, pendekatan pribadi, Perilaku yang adil, Menciptakan keadaan yang mendukung pekerja untuk menuangkan gagasan (Linda A. Jerris , 1999 , 34)

Disamping itu Manajemen Mutu Terpadu ini juga diperlukan oleh para pelaku pendukung Industri Pariwisata seperti misalnya : Lembaga Pendidikan Pariwisata, Pemerintah, Guide, Organisasi dibidang pariwisata misal ASITA, PHRI, Masyarakat, baik yang berada disekitar obyek wisata atau bukan, semua elemen ini akan membentuk rantai kesinambungan yang erat untuk mewujudkan Produk Pariwisata yang menarik. Satu Obyek Wisata akan menarik minat Konsumen apabila elemen – elemen ini memahami betul akan peran dan fungsinya, bukan saling menekan dan menyalahkan demi kepentingan masing-masing. Dan inilah yang kita sebut dengan *Community Base Tourism* pengelolaan industri Pariwisata (pengelolaan berdasarkan Komunitas) yaitu pengelolaan Obyek /

Industri Pariwisata berdasarkan pada seluruh kelompok masyarakat.

Dalam pelaksanaannya Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) membutuhkan Sumber Daya Manusia dengan kinerja yang baik. SDM dengan kinerja yang baik adalah sebuah kriteria yang membandingkan antara kinerja Aktual karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya Manajemen Mutu terpadu maka standar kerja perusahaan telah dibuat, perusahaan dapat melakukan penilaian terhadap karyawan berdasarkan pada *Standar Operasional Procedure* yang telah dibuat dan disepakati bersama. Untuk itu Manajemen Mutu Terpadu dapat kita jadikan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.

B. PEMBAHASAN

1. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Manajemen*) dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia

Banyak Perusahaan baik berskala besar / kecil yang telah menerapkan Manajemen Mutu pada Perusahaannya dan mereka mendapatkan hasil yang memuaskan pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusiannya. Sebuah Survei di Amerika menyatakan bahwa 307 eksekutif dari 1000 perusahaan *Fortune* dan 308 dari perusahaan yang lebih kecil

menyatakan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) sangatlah penting. Teknik ini dapat mengubah Motivasi Karyawan, mengubah Budaya Perusahaan, dan memberikan Pendidikan kepada Karyawan untuk menangani proses dan peralatan dengan lebih baik (Sherman et al, : *Majalah Manajemen*, 2003, 17). Survei tersebut juga memperlihatkan bahwa para pekerja suatu perusahaan yang telah menerapkan TQM tersebut meningkat produktivitasnya.

Dari survei tersebut kita dapat mengetahui bahwa betapa pentingnya Manajemen Mutu Terpadu ini untuk coba kita terapkan, Pada perusahaan Jasa khususnya Industri Jasa Pariwisata Manajemen Mutu ini akan sangat berharga sekali, karena orientasi industri adalah melayani dan memuaskan konsumen. Untuk dapat mewujudkan pelayanan yang memuaskan konsumen, tentu butuh suatu proses dari para karyawan sehingga mereka mengerti akan *Standar Operasional Procedure* yang berlaku. Sebagai ilustrasi Seorang Room Boy atau Guide yang baik adalah jika mereka mengerti SOP yang berlaku, SOP inilah yang akan menjadi jaminan Mutu bagi pelayanan Hotel atau Guide tersebut.

Hubungan antara pelaksanaan TQM dengan peningkatan kualitas Sumber daya Manusia dapat kita lihat pada gambar 1.1. sebagai berikut :

GAMBAR 1.1.
Hubungan antara aspek bisnis, TQM dan
Kualitas SDM



Sumber : Dari berbagai data (Data diolah)

Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa sebuah industri Jasa Khususnya dibidang Pariwisata yang kita kelola akan menjadi berkembang dan menjadi lebih baik lagi jika kita mengelola aspek-aspek bisnis Perancangan, Perencanaan, Produksi, Distribusi, Jasa Lapangan (Gary Dessler, 1998, 33) berdasarkan pada model *Total Quality Management*, konsekuensi dari pelaksanaan *Total Quality Management* oleh Perusahaan akan mengakibatkan peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, karena SDM dalam bekerja harus mengacu pada pedoman TQM yang dilaksanakan oleh Perusahaan. Dengan demikian pelaksanaan TQM pada Perusahaan akan berakibat terhadap Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia.

Sebagai ilustrasi dapat dicontohkan sebagai berikut, PT. Inna Hotel Group Selalu menerapkan *Total Quality Management* dalam mengelola Usahanya. Mereka memiliki Filosofi dan Visi Usaha yang dijiwai oleh seluruh karyawan Filosofi Usaha mereka adalah "Terjaminnya Mutu Pelayanan dan Produk di Unit Usaha, dapat mempermudah pola kerja Manajemen sekaligus meningkatkan pelayanan" sedang Visi Perusahaan adalah "Perusahaan dengan jaringan Perhotelan bertaraf Internasional, berbudaya dan berkepribadian Indonesia dengan keuntungan yang optimal, Terbesar dan Tersebar di Nusantara" (Bahan Diklat Inna Hotel Group,2002,2).

Implementasi dari Filosofi dan Misi Usaha ini dilaksanakan dengan menerapkan *Total Quality Management* pada seluruh Unit

Usaha PT. Inna Hotel Group. Perusahaan, seluruh karyawan baik pada *basic level* sampai dengan *Top Management*, harus dapat memahami akan sasaran Mutu bagi Hotel di lingkungan PT. Inna Hotel Group. Sasaran Mutu tersebut adalah : Hotel Bersih, Pelayanan Terbaik, Produk Terbaik, Tarif Yang Kompetitif, alat produksi & Operasi Yang Handal, Kemakmuran Stake Holder. (Bahan Diklat PT. Inna Hotel Group, 2002, 7), dengan demikian seluruh Karyawan dalam menjalankan Tugas dan tanggung Jawabnya harus mengarah pada sasaran Mutu yang telah ditetapkan, dan mereka bekerja berdasarkan pada *Standart Operating Prosedure* yang telah ditentukan. Dengan Kinerja seperti itu maka kualitas SDM yang dimiliki oleh PT. Inna Hotel Group akan mengalami peningkatan.

Pelaksanaan Standar kerja pada setiap perusahaan tentu akan berakibat pada peningkatan produktifitas karyawan. Produktivitas pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh : Knowledge, Skills, Abilities, Attitudes, dan Behaviors (H. John Bernadin & Jyce E.A., Russel : Manajemen SDM, Faustino Cardoso G, 160). Dengan pelaksanaan TQM pada perusahaan maka hanya karyawan yang memiliki knowledge dan skills yang baik yang mampu untuk menciptakan produktifitas yang tinggi bagi perusahaan.

2. Implementasi Total Quality Management pada Industri Jasa

Setiap perusahaan dalam produksinya baik untuk menghasilkan barang atau jasa selalu berorientasi pada mutu produk yang baik. Mereka berusaha untuk menghasilkan produk – produk yang dapat memuaskan konsumen. Hotel dan Biro Perjalanan sebagai suatu bidang usaha juga tidak lepas dari orientasi tersebut. Produk yang dihasilkan oleh kedua jenis Perusahaan tersebut adalah Jasa, karena itu orientasi kepuasan pada perusahaan sangat menonjol. Kedua perusahaan ini berusaha semaksimal mungkin untuk dapat memuaskan konsumen, dengan harapan mereka akan datang kembali menggunakan jasa perusahaan.

Suatu Perusahaan yang menghasilkan produk jasa dituntut untuk dapat melayani konsumen dengan sebaik – baiknya. *Total Quality Management* memberikan pedoman untuk menghasilkan mutu pelayanan yang berorientasi pada pelanggan. Konsep – Konsep pada *Total Quality Management* sangat tepat jika kita terapkan dalam industri jasa untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang kita miliki.

a. Focus Pada Pelanggan

Hampir semua industri jasa keberlangsungan hidupnya sangat tergantung pada konsumen atau pelanggan. Perusahaan berusaha menarik minat pelanggan agar selalu bersedia menggunakan produknya. Untuk dapat

mencapai semua itu maka semua Karyawan dalam menjalankan tugasnya harus Focus pada Pelanggan, artinya pelanggan merupakan subyek pertama dan utama yang harus kita layani. Dengan adanya orientasi tersebut maka kualitas Sumber Daya Manusia sebagai pelayan harus selalu dikembangkan dan ditingkatkan, karena kualitas jasa yang dihasilkan oleh Hotel ataupun Biro Perjalanan harus mampu menjawab keinginan atau kepuasan konsumen. Oleh karena itu hanya SDM yang handal yang mampu memberikan kualitas jasa kepada pelanggan.

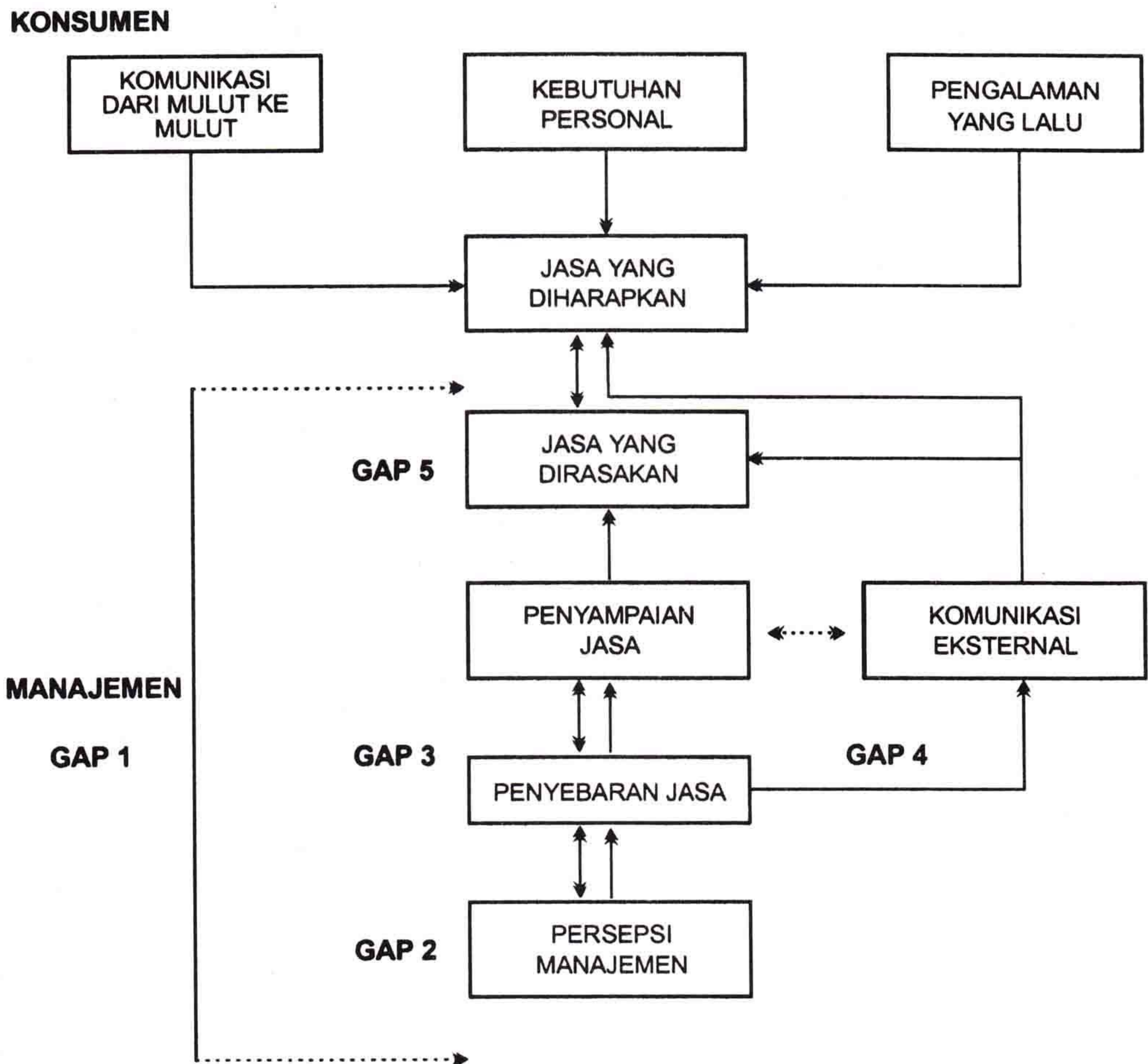
b. Obsesi terhadap kualitas

Pada konsep kedua ini Perusahaan dituntut untuk selalu mengarahkan tujuannya pada peningkatan kualitas yaitu kualitas produknya. Sebagai Industri jasa maka produk yang dihasilkan oleh Hotel dan Biro Perjalanan adalah Jasa. Karena itu obsesi yang harus dipegang oleh seluruh karyawan adalah kualitas jasa yang dihasilkan oleh Hotel ataupun Biro Perjalanan harus mampu menjawab keinginan atau kepuasan konsumen.

Pada hakikatnya pengukuran kualitas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu ditentukan oleh

variabel harapan dan kinerja yang dirasakan. Karyawan Hotel maupun Biro Perjalanan harus mampu menganalisa dan mengatasi gap yang menyebabkan kegagalan penyampaian produk jasa yang dihasilkan. Ada satu model yang memberikan gambaran kepada kita tentang identifikasi yang menyebabkan kegagalan delivery jasa (Gambar 1.2).

GAMBAR 1.2.
Model Kualitas Jasa



Sumber : Parasuraman, Zeithmal, dan Berry (1985) : Fandy Tjiptono, Total Quality Management

Dari model tersebut dapat kita ketahui bahwa seorang karyawan Hotel maupun Biro Perjalanan harus mampu menganalisa 5 gap yang sering menjadi penyebab kegagalan penyampaian jasa, yaitu :

1. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen

Seringkali pihak Manajemen tidak dapat merasakan apa yang diinginkan oleh para pelanggan secara tepat. Sebagai contoh : Manajemen Hotel mungkin mengira bahwa tamu menginginkan pelayanan yang cepat, padahal tamu tersebut mungkin lebih memperhatikan daya tanggap seorang Room Boy atau Waiter dalam melayani bukan pada kecepatan pelayanan atau manajemen Biro Perjalanan membuat paket wisata dengan harga yang murah, padahal konsumen mengharapkan bukan harga yang murah tetapi kenyamanan dan keamanan dalam perjalanan atau keindahan obyek wisata.

2. Gap antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa

Mungkin manajemen dapat merasakan secara tepat apa yang diinginkan oleh para pelanggan tetapi pihak manajemen tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu. Sebagai contoh : manajemen menentukan bahwa tamu harus dilayani secara cepat, tetapi Waiter tidak tahu ukuran kuantitatif yang harus

dipakai sehingga pelayanan itu dianggap cepat. Atau Biro Perjalanan menentukan bahwa konsumen akan diantar dengan sarana transportasi yang aman dan nyaman, tetapi standar tentang itu tidak disampaikan.

3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa

Karyawan perusahaan mungkin kurang dilatih atau bekerja melampaui batas dan tidak dapat atau tidak mau untuk memenuhi standar. Atau mereka dihadapkan pada standar-standar yang bertentangan, misalnya : mereka harus meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan atau masalah para pelanggan dan melayani mereka dengan cepat.

4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal

Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan – pernyataan yang dibuat oleh wakil dari perusahaan, sebagai contoh : Iklan atau Brosur dari Hotel dan Biro Perjalanan. Dalam Brosur seringkali kita menggunakan kata-kata atau menunjukkan ruangan yang indah bersih, taman yang asri, obyek wisata yang menarik, tetapi setelah konsumen atau tamu itu datang mereka tidak mendapatkan apa yang telah disampaikan dalam brosur atau iklan perusahaan.

5. Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan

Hal ini akan terjadi jika konsumen mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berlainan dan salah dalam

mempersiapkan kualitas jasa tersebut. Misalnya untuk menciptakan suasana ramah di Hotel maka setiap karyawan diharapkan untuk memberikan kesan ramah kepada setiap tamu yang ada, akan tetapi seringkali keramahan ini dianggap mengganggu kenyamanan para tamu.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama untuk mendesain pekerjaan dan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Manajemen Hotel maupun Biro Perjalanan harus memiliki data yang akurat dalam memantau prestasi karyawan, dan melaksanakan perbaikan.

Ada banyak model penilaian prestasi kerja karyawan yang dapat dipakai dalam upaya penerapan Total Quality Management di perusahaan, salah satunya adalah penilaian berdasarkan Judgment (*Judgment Based Performance Appraisal / Evaluation*) yaitu suatu tipe penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, seperti : (Faustino Cardoso Gomes : 142)

- a. **Quantity of work** : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- b. **Quality of work** : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. **Job knowledge** : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. **Creativeness** : keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- e. **Cooperation** : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. **Dependability** : kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. **Initiative** : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. **Personal Qualities** : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi

Dengan menggunakan model penilaian tersebut maka setiap karyawan harus memiliki kemampuan ilmiah dalam melaksanakan proses pekerjaannya. Di Hotel setiap karyawan selalu dituntut untuk dapat melayani para tamu dengan baik, dan mampu menyelesaikan masalah atau memutuskan masalah dengan cepat, karena itu dengan model penilaian tersebut diatas maka setiap karyawan dituntut untuk selalu memperbaiki kualitas diri dan pada akhirnya perbaikan itu

akan mengakibatkan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia di perusahaan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan usaha. Untuk itu diperlukan budaya perusahaan yang baru, oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Di dunia perhotelan budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar untuk membentuk citra perusahaan. Sebagai contoh suatu Hotel yang memiliki Visi Perusahaan "Perusahaan dengan jaringan Perhotelan bertaraf Internasional, Berbudaya dan berkepribadian Indonesia dengan keuntungan yang optimal, Terbesar dan Tersebar di Nusantara" (Bahan Diklat Inna Hotel Group,20). Maka visi ini yang sekaligus menjadi budaya perusahaan akan mewarnai setiap aktivitas kerja karyawan dilingkungan hotel milik PT. Inna group, dan sekaligus Visi ini akan membentuk citra atau image hotel.

Keberlangsungan budaya organisasi ini sangat membutuhkan komitmen jangka panjang dari seluruh karyawan baik di basic level ataupun top management untuk melaksanakannya. Sehingga dalam menjalankan tugasnya setiap karyawan mendasarkan pada

budaya organisasi. Untuk itu setiap karyawan harus mampu menunjukkan kualitasnya agar komitmen jangka panjang untuk menciptakan budaya organisasi tersebut dapat terwujud.

5. Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menghabiskan energi. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pihak eksternal perusahaan seperti lembaga-lembaga pemerintah, masyarakat, dan organisasi lainnya.

Kerjasama ini akan menciptakan kondisi yang harmonis sehingga daya saing perusahaan akan meningkat. Di hotel kerjasama tim ini mutlak diperlukan baik kerjasama internal perusahaan maupun eksternal . Setiap karyawan hotel harus mampu menciptakan kondisi kerjasama itu, karena produk pelayanan hotel, dimulai dari depan sampai dengan belakang membutuhkan kerjasama yang baik sehingga pelayanan yang baik atau pelayanan yang berkualitas dapat diwujudkan.

Untuk dapat mewujudkan kerjasama yang baik maka setiap karyawan memerlukan skill atau ketrampilan tersendiri, setiap

karyawan harus mampu dan mau belajar tentang *Human Relation* antar sesama karyawan dan dengan pihak di luar perusahaan. Karena itu peningkatan kualitas setiap individu karyawan harus terus ditingkatkan, karyawan diminta untuk terus belajar dan mengembangkan diri sehingga mampu menyesuaikan dengan pribadi-pribadi yang lain.

6. Perbaikan system yang berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem. Oleh karena itu sistem yang ada harus diperbaiki secara terus menerus. Suatu produk jasa misalnya di Hotel akan memerlukan suatu sistem dalam menghasilkan produknya. Produk Jasa yang dihasilkan diproses melalui suatu sistem yang baik yang melibatkan seluruh komponen yang ada dalam sistem tersebut.

Suatu hotel harus dipandang sebagai suatu sistem keseluruhan yang terdiri dari berbagai aktivitas yaitu perancangan/desain, pembuatan/produksi, pemasaran, pendistribusian, dan pelayanan purna jual terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Keunggulan daya saing suatu hotel atau Biro Perjalanan dapat dipertahankan jika perusahaan mampu menciptakan nilai yang melebihi biaya bagi pelanggan melalui serangkaian aktivitas penciptaan

nilai tambah dari hulu sampai ke hilir tersebut.

Value Chain mengidentifikasi 9 aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya. Kesembilan aktivitas penciptaan itu terdiri atas 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung. (lihat Gambar 1.3.). aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya kepada pembeli, serta aktivitas pelayanan purna jual. Aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, Sumber Daya Manusia serta fungsi – fungsi perusahaan lainnya. Garis putus – putus menunjukkan bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu serta menunjang keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu tetapi menunjang keseluruhan rantai.

GAMBAR 1.3.

Aktivitas-Aktivitas Dalam Value Chain



Sumber : Porter, M.E.; Competitive Strategy : Fandy Tjiptono; TQM

Sebagai contoh misalnya penggunaan jaringan komputer di hotel untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan adanya sistem komputerisasi tersebut maka harapan yang ingin dicapai adalah perbaikan sistem pelayanan yang berkesinambungan. Namun demikian pelaksanaan sistem itu tidak akan dapat berjalan dengan baik jika pelaku-pelaku dalam sistem tersebut tidak menguasai teknologi yang dipakai. Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu aktivitas pendukung harus menguasai teknologi yang baru tersebut, jika tidak maka pelaksanaan sistem tersebut akan terganggu, demikian pula dengan aktivitas primer lainnya harus

dapat menyesuaikan dengan adanya penerapan teknologi baru tersebut, sehingga keunggulan daya saing perusahaan dapat dipertahankan. Karena itu perbaikan sistem juga harus diimbangi dengan perbaikan kualitas Sumber Daya Manusia dan aktivitas primer lainnya.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Setiap organisasi yang ingin berkembang dan menang dalam persaingan maka membutuhkan media pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Dalam organisasi yang menerapkan TQM pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan

dan didorong untuk terus belajar, dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan suatu proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Karyawan dalam perusahaan senantiasa terus didorong untuk dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Pengetahuan dan keahlian karyawan senantiasa terus ditingkatkan dengan cara memberikan bekal pelatihan, seminar, kursus dan pengembangan kepribadian lainnya. Hotel dan Biro perjalanan sebagai sebuah perusahaan tidak lepas pula dengan upaya ini, apalagi sebagai sebuah industri jasa, maka kecerdasan dan ketrampilan karyawan dalam melayani tamu atau konsumen sangat diperlukan. Seorang karyawan hotel maupun Biro Perjalanan dituntut tidak hanya menguasai ketrampilan kerja tetapi juga dituntut untuk mengembangkan kemampuan intelegensinya. Sehingga antara kemampuan IQ (*Intelephant Quation*) dengan EQ (*Emotional Quation*) akan berjalan seimbang.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang diambil. Meskipun demikian kebebasan yang timbul karena

keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang sudah terencana dan terprogram oleh manajemen. Sehingga fungsi kontrol Manajemen tetap akan berlaku.

Di dunia industri jasa yaitu hotel dan Biro Perjalanan, setiap karyawan hendaklah memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan terutama pada saat kritis yaitu dalam menghadapi *Complaint* dari tamu. Keputusan yang diambil oleh karyawan adalah suatu keputusan yang murni datang dari karyawan itu sendiri yang didasarkan pada pedoman menangani complaint tamu yang telah ditetapkan atau dibuat oleh perusahaan, sehingga pada saat kritis menghadapi tamu karyawan sudah terbiasa mandiri mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil.

Untuk dapat memiliki kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat maka setiap karyawan harus memiliki daya intelektualitas yang baik, kualitas karyawan sebagai Sumber Daya Manusia harus terus ditingkatkan.

9. Kesatuan Tujuan

Setiap Organisasi memiliki Visi dan Misi yang hendak dicapai, karena itu untuk dapat mencapai Visi dan Misi tersebut diperlukan adanya kesatuan tujuan diantara sesama anggota organisasi. Untuk dapat menyamakan persepsi dan tujuan, maka

dibutuhkan adanya komunikasi antara seluruh anggota organisasi, baik dari basic level sampai dengan top management. Komunikasi ini dapat dilaksanakan secara rutin setiap satu bulan sekali, setiap seminggu sekali atau setiap hari.

Di hotel maupun Biro Perjalanan budaya komunikasi antara sesama karyawan dalam menjalankan tugas sehari – hari dilaksanakan dengan frekuensi setiap hari pada saat briefing antara Supervisor dengan bawahannya atau antara Supervisor dengan Departement Head, dan seterusnya, atau setiap bulan sekali dalam pelaksanaan rapat bulanan. Semua komunikasi tersebut bertujuan untuk menyamakan kembali tujuan setiap karyawan sehingga misi dan visi perusahaan akan dapat dicapai dengan mudah. Untuk dapat menyamakan persepsi dan tujuan setiap karyawan dengan tujuan organisasi maka dibutuhkan kemampuan dan setiap individu untuk melakukan komunikasi antara sesama anggota organisasi tanpa kemampuan dan ketrampilan ini maka komunikasi itu tidak akan mendapatkan hasil, sebagai contoh di lingkungan PT. Inna Group yang membawahi beberapa Hotel komunikasi untuk meningkatkan mutu selalu dilaksanakan baik secara vertikal maupun Horisontal (Bahan Diklat PT. Inna Group , 2002, 6) komunikasi ini dimaksudkan untuk menyamakan tujuan yaitu Mencapai

sasaran Mutu Hotel. Sehingga dengan penerapan TQM kualitas Sumber Daya Manusia khususnya kualitas dalam berkomunikasi di perusahaan akan terus mengalami peningkatan.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan Karyawan

Pada organisasi yang telah menerapkan TQM, maka keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam setiap mekanisme aktivitas perusahaan sangat diperlukan. Karyawan hendaknya dapat mengikuti setiap gerak aktivitas perusahaan dengan baik. Setiap karyawan harus memiliki kemampuan untuk melibatkan diri dalam setiap aktivitas perusahaan. Penetapan sasaran mutu hendaknya melalui partisipasi seluruh departement

Kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mengikuti proses ini adalah kemampuan menganalisa masalah dan mengendalikan emosi (Emotional Equation), karena tidak jarang keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ini akan menimbulkan konflik antara sesama anggota organisasi, karena masing – masing anggota memiliki ide ataupun cara dalam mengungkapkan pendapatnya.

Sebagai contoh dalam industri perhotelan atau Biro perjalanan sering diadakan rapat anggaran atau rapat kerja membahas masalah program perusahaan untuk satu tahun kedepan. Rapat ini sangat

perlu dilakukan, karena rapat ini merupakan media untuk berkomunikasi antara sesama karyawan untuk membahas mengenai keberlangsungan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan persaingan ke depan dengan perusahaan lainnya.

Keterikatan antara pemberdayaan karyawan dengan peningkatan kualitas Sumber daya manusia dapat disampaikan sebagai berikut :

Dari kesepuluh elemen Total Quality Management yang telah diuraikan tersebut, nampak jelas sekarang bahwa pelaksanaan TQM di perusahaan khususnya industri jasa

Pariwisata dalam hal ini Hotel dan Biro Perjalanan akan melibatkan seluruh komponen Sumber Daya Manusia yang ada baik dari Basic Level sampai dengan Top Manager, untuk itu kualitas setiap karyawan dengan adanya TQM ini akan terus mengalami peningkatan, karena mereka harus mau dan mampu menyesuaikan dengan tujuan atau sasaran mutu yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sebagai ilustrasi berikut ini adalah skema Strategic Planning Quality Control PT. Inna Hotel Group.

GAMBAR 1.4.
Strategic Planning Quality Control



Sumber : Bahan Diklat PT. Inna Hotel Group : 2002 : 14

KESIMPULAN

1. Kualitas Sumber Daya Manusia akan mengalami peningkatan jika kita menggunakan prinsip Total Quality Management dalam mengelola perusahaan.

2. Dengan pelaksanaan Total Quality Managemen maka karyawan dituntut untuk memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang luas akan bidang pekerjaannya untuk meningkatkan produktivitasnya.
3. Pada hakekatnya setiap karyawan harus mampu menganalisa Gap yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa pada konsumen atau tamu, gap tersebut adalah : gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen, gap antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa, gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa, gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal, serta gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.
4. Pelaksanaan Total Quality Management di perusahaan membutuhkan komitmen bersama antar sesama karyawan baik karyawan pada tingkat bawah sampai dengan Top Management, agar peningkatan kualitas Sumber daya Manusia terwujud.

DAFTAR PUSTAKA

Gary Dessler, **Human Resources Management 7e**, Edisi 7, Prenhallindo, Jakarta, 1998

J.M. Juran, **Merancang Mutu**, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1995

Linda A. Jerris, **Human Resources Manajemen for Hospitaly**, Prentice-Hall. Inc., New Jersey, 1999.

Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill, United States of America, 1998.

T.Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1999

Fandy Tjiptono, **Total Quality Management**, Edisi 3 Cetakan I, Andi offset, Yogyakarta, 2000

Faustino Cardoso Gomes, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi I Cetakan 4, Andi Offset, Yogyakarta, 2000

-----, **Majalah Manajemen**, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 2003

-----, **Bahan Diklat PT. Inna Hotel Group**, 2002

Biodata Penulis

Penulis adalah putera kelahiran kota Purworejo, 19 September 1971
Saat sekarang sebagai dosen Dasar-dasar Akuntansi dan Pengantar Komputer di STP
AMPTA Yogyakarta.