

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kualitas

2.1.1. Definisi Kualitas

Ada banyak sekali definisi dan pengertian kualitas, yang sebenarnya definisi atau pengertian yang satu hampir sama dengan definisi atau pengertian yang lain.

Pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang banyak dikenal antara lain :

1. Ishikawa (1943) "kualitas untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan cause and effect diagram yang digunakan untuk mendiagnosis *quality problem*".
2. Juran (1962) "kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaat".
3. Crosby (1979) "kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability, dan cost effectiveness*".
4. Deming (1982) "kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan Sekarang dan di masa mendatang".
5. Garvin (1987) "kualitas berkenan dengan beberapa pendekatan, yaitu product based, user based, manufacturing based, dan value based".
6. Feigenbaum (1991) "kualitas merupakan keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture, dan maintenance*, atau yang disebut dengan konsep *organization wide total quality control* dalam mana produk dan jasa tersebut dalam pemakaiannya akan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan"

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan (Tjiptono dan Diana , 2003), yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalkan apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas dimasa mendatang)

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut Goetsch dan Davis (1994) membuat definisi mengenai kualitas yang digunakan pada penelitian ini. Definisi tersebut adalah “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

2.1.2. Pentingnya Kualitas

Istilah kualitas sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Ada beberapa alasan perlunya kualitas bagi suatu organisasi. Russel dan Taylor (1996) mengidentifikasi enam peran pentingnya kualitas, yaitu :

1. Meningkatkan Reputasi Perusahaan

Perusahaan atau organisasi yang telah menghasilkan suatu produk atau jasa yang berkualitas akan mendapat predikat sebagai organisasi yang mengutamakan kualitas. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi tersebut dikenal oleh masyarakat luas dan mendapatkan nilai lebih di mata masyarakat. Karena nilai lebih itulah maka perusahaan atau organisasi

tersebut dipercaya masyarakat. Masyarakat saat ini sudah memiliki berbagai pilihan produk dan pelayanan, dari yang murah hingga yang mahal, dan dari yang paling sesuai dengan kebutuhannya hingga yang kurang diminatinya. Hal ini membuat produsen harus bersaing, karena pelanggan saat ini lebih pintar.

2. Menurunkan Biaya

Dalam paradigma lama, untuk menghasilkan produk berkualitas selalu membawa dampak pada peningkatan biaya. Suatu produk yang berkualitas selalu identik dengan harga mahal. Hal ini jelas terjadi karena penghasil produk atau jasa tersebut masih menganut paradigma lama, dan membuat produk atau jasa dengan tidak melihat kebutuhan konsumen. Produk yang dihasilkan tersebut dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan, sehingga standar kualitas yang digunakan juga hanya ditetapkan oleh pihak perusahaan. Kondisi demikian membuat produk dan jasa yang telah dihasilkan tidak akan laku terjual karena konsumen tidak menginginkannya. Sementara paradigma baru mengatakan bahwa untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas perusahaan atau organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya tinggi. Hal ini disebabkan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada *customer satisfaction*, yaitu dengan mendasarkan jenis, tipe, waktu, dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian tidak ada pemborosan yang terjadi yang harus dibayar mahal oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Sehingga pendapat bahwa “*quality has no cost*” dapat dicapai

dengan tidak menghasilkan produk atau jasa yang tidak dibutuhkan pelanggan.

3. Meningkatkan Pangsa Pasar

Pangsa pasar akan meningkat bila minimasi biaya tercapai, karena organisasi atau perusahaan dapat menekan harga, walaupun kualitas tetap menjadi yang terutama. Hal-hal inilah yang mendorong konsumen untuk membeli dan membeli lagi produk atau jasa tersebut sehingga pangsa pasar meningkat. Konsumen diharapkan tidak hanya mencoba produk atau pelayanan kita, namun mereka diharapkan menjadi pelanggan kita. Oleh karena itu, semboyan "konsumen adalah raja" sangat tepat digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada kualitas.

4. Dampak Internasional

Bila mampu menawarkan produk atau jasa yang berkualitas, maka selain dikenal di pasar lokal, produk atau jasa yang tawarkan juga akan dikenal dan diterima di pasar internasional. Hal ini akan menimbulkan kesan yang baik terhadap perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa yang berkualitas tersebut. Kesalah pahaman pengertian terhadap ISO 9000 yang merupakan standar sistem manajemen kualitas oleh sebagian orang dianggap mencerminkan standar kualitas produk. Padahal tidak demikian, sebenarnya ISO 9000 hanya menilai prosedur operasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang layak mendapatkan sertifikasi ISO seri 9000 hanya yang proses produksi dan operasinya standar dan ada bukti tertulisnya, bukan yang produknya berkualitas. Namun, bila dalam perusahaan atau organisasi

tersebut ada keseragaman proses maka biasanya produknya memenuhi kriteria sebagai produk berkualitas dalam hal keseragaman atau konsistensi (*robust product*).

5. Pertanggung Jawaban Produk

Dengan semakin meningkatnya persaingan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, maka organisasi atau perusahaan akan dituntut untuk semakin bertanggung jawab terhadap desain, proses, dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, pihak perusahaan atau organisasi tidak perlu lagi mengeluarkan biaya yang begitu besar hanya untuk memberikan jaminan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan tersebut. Di sinilah diperlukan standar yang bukan hanya standar sistem manajemen kualitas, melainkan standar kualitas produk dan jasa.

6. Penampilan Produk dan Jasa

Kualitas akan membuat produk atau jasa dikenal, dan hal ini akan membuat perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa juga dikenal dan dipercaya masyarakat luas. Dengan demikian tingkat kepercayaan pelanggan dan masyarakat umumnya akan bertambah dan organisasi atau perusahaan tersebut akan lebih dihargai. Hal ini akan menimbulkan fanatisme tertentu dari para konsumen terhadap produk apapun yang ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

7. Mewujudkan Kualitas

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan kualitas produk. Hal inilah yang mendorong konsumen untuk mau membeli produk

atau barang dengan harga tinggi namun berkualitas tinggi pula. Tetapi, kualitas mempunyai banyak dimensi yang bersifat subjektif. Sebagai produsen, dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan mampu menterjemahkan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan mereka.

2.2 Total Quality Management (TQM)

2.2.1. Definisi Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2010). Melakukan pendekatan TQM diperlukan komitmen yang sangat kuat dalam perbaikan terus-menerus atas produk atau jasa, tenaga kerja, proses serta lingkungannya. TQM juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan konsumen (Ishikawa dalam Nasution, 2010).

Dilber et al., (2005) mendefinisikan TQM sebagai sebuah aksi dalam perencanaan produksi dan menyediakan komoditas atau jasa, secara konsisten dengan memenuhi keperluan konsumen dan memenuhi persyaratan lebih baik, lebih murah, lebih cepat, lebih aman, mudah untuk digunakan daripada barang yang disediakan pesaing dengan melibatkan partisipasi semua karyawan dibawah kepemimpinan *top management*. Begitu juga dengan Joseph et al., (1999) mendefinisikan TQM adalah suatu filofofi manajemen yang terintegrasi yang

bertujuan meningkatkan kualitas produk dan proses secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen. TQM juga dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen (Supriyono, 1999). Harvey & Brown (2001, dalam Agus, 2004) mendefinisikan TQM sebagai strategi organisasi terhadap komitmen untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan mengembangkan prosedur-prosedur dalam mengatur kualitas pada hasil akhir secara teliti.

Berdasarkan pandangan dari para ahli di atas, secara umum terlihat TQM adalah salah satu sistem manajemen yang saling berkaitan dan berfokus kepada peningkatan kualitas sebagai strategi perusahaan serta bertujuan kepada kepuasan konsumen dengan melibatkan lebih seluruh anggota perusahaan tanpa terkecuali. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Nasution, 2010).

2.2.2. Perkembangan Total Quality Management (TQM)

Evolusi gerakan Total Quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederik Taylor pada tahun 1920 –an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisah antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisipkan konsep lama mengenai keahlian/ketrampilan, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen Taylor mengatasi hal ini dengan perencanaan

tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang menghasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari *total quality management*.

Sekalipun konsep TQM banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM '*made in Japan*'. Hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika (Schmidt dan Finnigan, 1992, dalam Tjiptono dan Diana, 2003) diantaranya :

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia.
4. Motivasi berprestasi.
5. Keterlibatan karyawan.
6. System sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai system terbuka.
7. Pengembangan organisasi.

8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik.

2.2.3. Prinsip Total Quality Management (TQM)

Sedangkan ruang lingkup TQM dapat dilihat sebagai tak terbatas ada beberapa prinsip yang mendasari dasar filosofi manajemen ini. Sebuah studi yang dilakukan oleh Sila dan Ebrahimpour (2000) disusun berdasarkan penelitian survei pada TQM diterbitkan antara tahun 1989 dan 2000. Temuan mereka diidentifikasi dua puluh lima faktor TQM yang berbeda yang semuanya dapat dianggap relevan dan penting. Namun, berdasarkan tinjauan literatur beberapa prinsip yang menimbulkan dampak terbesar bisa dibatasi hanya beberapa kecil dan mereka rinci di bawah ini.

1. Kepemimpinan dan Manajer Puncak

Yang pertama dari prinsip-prinsip TQM yang relevan adalah kepemimpinan. Alasan dasar untuk kepentingan ini diringkas oleh Okland (2011) yaitu, untuk menjadi sukses dalam mempromosikan efektivitas dan efisiensi TQM, harus dimulai dari atas dari kepala eksekutif atau setara. Pandangannya mengenai kepemimpinan dengan menyatakan kepala eksekutif suatu organisasi harus menerima tanggung jawab dan komitmen untuk kebijakan kualitas. Jika pemilik atau direktur organisasi tidak

mengakui dan menerima tanggung jawab mereka untuk inisiasi dan pengoperasian TQM, maka perubahan ini tidak akan terjadi.

2. Perencanaan Strategis

Kepemimpinan juga memainkan peranan penting dalam prinsip perencanaan strategis TQM. Juran (2012) adalah penggagas prinsip ini karena ia adalah orang yang membawa dimensi manajerial untuk kualitas yang diperluas dari asal statistik. Juran Trilogy yang mendefinisikan tiga proses manajemen: kontrol kualitas, peningkatan kualitas dan perencanaan kualitas.

Untuk menetapkan strategi terserah kepada kepemimpinan untuk menghasilkan dokumen yang menggambarkan tujuan, jangkauan panjang dan pendek. Tujuan jarak jauh harus berisi strategi untuk mencapai tujuan. Strategi ini penting karena di secara langsung manajer lingkungan bisnis harus merencanakan secara strategis untuk mempertahankan memegang pangsa pasar, apalagi meningkatkannya.

3. Inklusi Sumber Daya Manusia

Prinsip berikutnya TQM adalah prinsip inklusi sumber daya manusia yang disebarkan oleh Rosby (2010) yang mengadopsi pendekatan sumber daya manusia di mana masukan pekerja dihargai dan didorong sebagai pusat program peningkatan kualitas. Kemampuan organisasi dalam memberdayakan karyawan mereka adalah aspek paling terkenal dalam hal prinsip ini. Dengan hal tersebut karyawan menjadi bertanggung jawab atas tindakan sendiri dan kontrol digeser dari luar ke dalam individu masing-

masing karyawan. Hal tersebut juga dapat mengurangi tenaga pengawasan serta memberikan rasa kepemilikan terhadap karyawan.

4. Transformasi Budaya Organisasi

Mengikuti prinsip inklusi sumber daya manusia adalah prinsip Budaya Organisasi, Okland (2012) mendefinisikan kebudayaan sebagai, “bagaimana bisnis dilakukan, dan bagaimana karyawan berperilaku dan diperlakukan” Lebih lanjut, TQM yang bersangkutan terutama dengan mengubah sikap dan mengembangkan keterampilan sehingga budaya organisasi menjadi salah satu mencegah kegagalan di mana semua orang terus mencoba untuk melakukan hal yang benar. berkaitan perubahan budaya untuk perencanaan strategis karena perubahan budaya akan terjadi hanya sebagai hasil dari proses penyebaran yang direncanakan dan dikelola.

5. Focus Pada Pelanggan

Prinsip fokus pelanggan didefinisikan oleh Foster (2010) sebagai pendekatan proaktif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang didasarkan pada pengumpulan data tentang pelanggan untuk mempelajari kebutuhan dan preferensi mereka dan kemudian menyediakan produk dan layanan yang memuaskan mereka. Mehra *et al.* (2001) mengidentifikasi bahwa memiliki pengetahuan yang mendalam tentang harapan pelanggan merupakan aspek penting dari TQM karena setiap kegiatan didorong oleh pengetahuan ini. penekanan pentingnya menentukan kebutuhan pelanggan, mendefinisikan persyaratan yang sejelas dan kemudian menghasilkan

produk atau jasa yang sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pelanggan.

6. Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan terus-menerus dapat ditemukan di asal-usul TQM dengan timbulnya lingkaran QC (Quality Control). Budaya perbaikan terus-menerus Zairi (2002) berarti kualitas yang lebih baik dan lebih baik, lebih rendah dan variasi yang lebih rendah yang dihasilkan dari praktek manajemen proses yang mendatangkan tambahan perbaikan dan inovasi dalam produk, jasa dan proses. Ada tiga jenis perbaikan terus menerus seperti yang didokumentasikan oleh Sheffrey (2011): penghapusan cacat, proses eliminasi, dan perbaikan proses.

2.2.4 Total Quality Management sebagai metode untuk meningkatkan kualitas

Organisasi mengambil berbagai metode untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka. *Total quality management* (TQM) telah menjadi alat penting yang diterima secara luas oleh organisasi manufaktur dan layanan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka. Dalam skenario globalisasi, menjadi sangat sulit untuk bertahan hidup kecuali jika organisasi mempertahankan kualitas yang baik dalam bisnis mereka. TQM adalah pemikiran manajemen modern dan ekspedisi, bukan tujuan. Ini adalah pendekatan manajemen tertib untuk memenuhi tantangan kompetitif dan teknologi yang telah ditetapkan oleh organisasi jasa dan manufaktur secara global (Kumar et al.,2009). TQM menjadi pendekatan manajemen bisnis juga meningkatkan kualitas manajemen organisasi,

meningkatkan daya saing, dan menambah nilai bagi pelanggan serta memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Lee et al., 2010).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shweta Bajaj, et al., (2018). Dimana peneliti menguji dampak *Total Quality Management* terhadap kinerja bisnis menggunakan *pareto analysis*, dimana *pareto analysis* merupakan salah satu alat pengukur pengendalian kualitas. Dan dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa TQM memiliki dampak secara maksimal terhadap kinerja bisnis dan juga kepuasan pelanggan. Bajaj, et al (2018) menunjukkan kalau meningkatkan kualitas dengan menggunakan metode TQM (*Total Quality Management*) memiliki dampak yang besar kepada perusahaan.

2.3 Implementasi dan Faktor Kegagalan Total Quality Management (TQM)

2.3.1. Implementasi Total Quality Management (TQM)

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. George dan Weimerskirch (1994, dalam Tjiptono dan Diana, 2003) menyatakan ada 6 fase atau tahapan utama dalam implementasi TQM, yaitu:

1. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan.
2. Penilaian system perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.
3. Pelembagaan focus kepada pelanggan.
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan startegik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan system pengukuran.

5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Perbaikan dan penyempurnaan system.

2.3.2. Faktor Kegagalan Total Quality Management (TQM)

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuh yang cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus (Tjiptono & Diana, 2003).

Menurut Tjiptono & diana (2003) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan TQM adalah :

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

- b. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya

masing-masing. Penyedia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu diperlukan dan dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

- f. *Empowerment* yang bersifat premature

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi self-directed dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.4 Implementasi Total Quality Management (TQM) Pada Industri Perhotelan

2.4.1. Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Industri Perhotelan

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan

manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika Top manajemen memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi yang sering, jujur dan terbuka dengan karyawan dibutuhkan untuk memperkuat kualitas (Charles. G.P, 2001 dalam Malindo, 2010).

Karakteristik unik dari suatu industri jasa atau pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur barang antara lain (Dorothea, 2000, dalam Malindo, 2010) pelayanan merupakan output tidak berbentuk (intangible output); pelayanan merupakan output variable (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventory, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil “diserahkan’ atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara massal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif.

Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh, ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan atau jasa yang ditawarkan, antara lain (Dorothea, 2000, dalam Malindo 2010) : mengidentifikasi

penentu utama mutu pelayanan; mengelola harapan pelanggan; mengelola mutu jasa; mengembangkan budaya mutu. Budaya mutu meliputi filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur yang akan meningkatkan mutu, oleh karenanya agar budaya mutu tercipta perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi.

2.4.2. Hambatan dalam Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Industri Perhotelan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Hendrajaya (2011), mengenai tanggapan responden terhadap analisis kendala potensial penerapan TQM pada Hotel, maka hambatan potensial implementasi TQM dapat diringkas menjadi lima faktor, yaitu faktor inkonsistensi, visi dan misi, transformasi budaya, manajerial dan manajemen kualitas. Hasil analisis kendala yang diperoleh menghendaki adanya peningkatan fungsi perusahaan melalui optimalisasi kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi secara berkesinambungan untuk memaksimalkan daya saing organisasi atas produk, jasa, sumber daya manusia, lingkungan dan seluruh proses yang mendukung ke arah perbaikan produktivitas.