

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA HOUSEKEEPING
DEPARTEMENT DI HOTEL IBIS BUDGET MAKASSAR AIRPORT**

TUGAS AKHIR

Laporan tugas akhir ini dibuat dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
kelulusan Diploma III Politeknik Bosowa



Diusulkan Oleh :

CHRISTINE DEWANTI DESSY EKA PUTRI TAWANG

013 05 006

PROGRAM STUDI PERHOTELAN

POLITEKNIK BOSOWA

MAKASSAR

2016

LEMBAR PERSETUJUAN

PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA HOUSEKEEPING DEPARTEMENT DI HOTEL IBIS BUDGET MAKASSAR AIRPORT

Oleh:

Christine Dewanti Dessy Eka Putri Tawang

013 05 006

Laporan akhir ini telah disetujui dan disahkan sebagai salah satu syarat kelulusan
Program Diploma III Politeknik Bosowa

Menyetujui,

Pembimbing 1

Pembimbing 2

RAFIKA HAYATI, M.Par

RISKA VERONIKA, S.ST.

Mengetahui,

Ka. Prodi Perhotelan

Direktur Politeknik Bosowa

Dewi Andriani S.ST.Par

Alang Sunding, M.T

PERNYATAAN BUKAN PLAGIAT

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswi : Christine Dewanti D.E.P.T

NIM : 013 05 006

Dengan Judul : Penerapan *Total Quality Management* Pada Housekeeping
Departement Di Hotel Ibis Budget Makassar Airport

Menyatakan bahwa Laporan Tugas Akhir ini adalah hasil karya kami sendiri dan bukan merupakan plagiat. Pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan bila ternyata dikemudian hari ditemukan pelanggaran kami bersedia menerima sanksi yang berlaku.

Makassar, Juli 2016

Christine Dewanti D.E.P.T

NIM: 013 05 006

ABSTRAK

Christine Dewanti Dessy Eka Putri Tawang, Penerapan Total Quality Management Pada Housekeeping Department Di Hotel Ibis Budget Makassar Airport (dibimbing oleh Rafika Hayati, M. Par & Riska Veronika, S.ST).

Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu adalah sistem yang digunakan untuk meningkatkan mutu kinerja karyawan dan mutu produk yang dihasilkan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Penerapan Total Quality Management Pada Housekeeping Departement Di Hotel Ibis Budget Makassar dalam bentuk Standard Operational Procedure (SOP). Penerapan Standard Operational Procedure tersebut belum dapat berjalan sesuai dengan fungsi dan manfaat dari Total Quality Management. Hal itu dapat dilihat dari mutu kinerja dan mutu produk yang dihasilkan oleh housekeeping department kurang maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan penerapan Total Quality Mangement serta faktor pendukung dan faktor penghambat penerapan Total Quality Management pada Housekeeping Departement di Hotel Ibis Budget Makassar Airport. Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan observasi langsung objek penelitian serta melakukan wawancara. Instrumen penelitian yang digunakan adalah membuat daftar pertanyaan kepada karyawan housekeeping Hotel Ibis Budget Makassar Airport . Teknik analisis data yang digunakan adalah Reduksi data, triangulasi dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan sistem Total Quality Management pada Housekeeping Departement di Hotel Ibis Budget Makassar. Adapun faktor pendukung tersebut adalah kepemimpinan, pelatihan dan pendidikan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran sedangkan faktor penghambat yaitu kurangnya pemahaman mengenai Standart Operational Procedure (SOP), kurangnya tanggung jawab atau kesadaran dari pramugraha, kurangnya ketersediaan linen yang bersih dan keterlambatan tamu yang check out.

Kata kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Tata Graha

ABSTRACT

Christine Dewanti Eka Putri Dessy Tawang, Application of Total Quality Management In the Housekeeping Department in the Ibis Budget Hotel Makassar Airport (guided by Rafika Hayati, M. Par & Riska Veronika, S.ST).

Total Quality Management or integrated quality management system was used to improve the quality of employee performance and product quality to achieve customer satisfaction. Application of Total Quality Management In the Housekeeping Department at Ibis Budget Hotel Makassar in the form of Standard Operational Procedure (SOP). Implementation of the Standard Operational Procedure can not be run in accordance with the functions of the benefit fund of Total Quality Management. It can be seen from the quality of the performance and quality of products produced by the housekeeping department less than the maximum.

This study aims to clarify the application of Total Quality Management, as well as supporting factors and factors inhibiting the application of Total Quality Management in the Housekeeping Department at the Hotel Ibis Budget Makassar Airport. Technique data collecting by direct observation as the object of research and conduct interviews. The research instrument used is to make a list of questions to the housekeeping employee Ibis Budget Hotel Makassar Airport. Data analysis technique used is data reduction, triangulation and conclusion.

The results of this study indicate that the factors supporting and inhibiting factors in the implementation of Total Quality Management in the Housekeeping Department at the Hotel Ibis Budget Makassar. The supporting factors are leadership, training and education, supporting structures, communications, rewards and recognition and measurement while inhibiting factor is the lack of understanding of the Standard Operational Procedure (SOP), the lack of responsibility or awareness of pramugraha, the lack of availability of clean linen and delays guests who check out.

Keywords: Total Quality Management, Housekeeping

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Tugas Akhir ini sebagai salah satu tahap penyelesaian proses perkuliahan di Politeknik Bosowa Makassar.

Dalam penulisan Tugas Akhir ini penulis menyadari akan bimbingan yang diberikan, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak – pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih, antara lain kepada:

1. Perusahaan Bosowa yang telah memberikan beasiswa penuh selama masa pendidikan 3 (tiga) tahun di Politeknik Bosowa.
2. Melinda Aksa, selaku Ketua Yayasan Aksa Mahmud.
3. Titim Wibawayati, S.Sos, selaku HR & GA Yayasan Aksa Mahmud.
4. Jaja Jamaludin, selaku Badan Pembantu Harian Politeknik Bosowa.
5. Alang Sunding, M.T , selaku Direktur Politeknik Bosowa.
6. Iksan Rauf, S.Kom, selaku Wakil Direktur I.
7. Isminarti, M.T, selaku Wakil Direktur II.
8. Rafika Hayati, M. Par selaku dosen pembimbing pertama, terima kasih atas bimbingan serta dukungan selama penulis menyusun laporan ini.
9. Riska Veronika, S.ST selaku dosen pembimbing kedua, terima kasih atas bimbingan serta dukungan selama penulis menyusun laporan tugas akhir ini.
10. Dewi Andriani, S.ST. Par selaku Ketua Prodi Perhotelan Politeknik Bosowa Makassar.
11. Anggun Sari Sasmita, S.ST Par, selaku Wali Kelas Prodi Perhotelan Politeknik Bosowa Makassar.

12. Seluruh Dosen Program Studi Perhotelan, terima kasih atas bantuan, dukungan, dan doa selama penulis menyusun laporan tugas akhir ini.
13. Rahmat Wijaya selaku General Manager Hotel Ibis Budget Makassar Airport, terima kasih atas kesempatan untuk dapat melakukan penelitian di Hotel Ibis Budget Makassar Airport.
14. Abdullah selaku Leader Housekeeping Departement di Hotel Ibis Budget Makassar, terima kasih atas bantuan dan kerjasama dalam melakukan penelitian di Hotel Ibis Budget Makassar Airport.
15. Seluruh karyawan Housekeeping Departement Di Hotel Ibis Budget Makassar Airport, terima kasih atas bantuan dan dukungan selama melakukan penelitian di Hotel Ibis Budget Makassar Airport.
16. Orang tua penulis beserta keluarga besar yang memberikan dukungan moril dan materil selama penulis menyusun laporan tugas akhir ini, serta atas kepercayaannya kepada penulis untuk menyelesaikan perkuliahan.
17. Teman – teman seangkatan 2013 jurusan perhotelan yang menyemangati dan membantu penulis dalam mengumpulkan data serta dalam proses penyelesaian laporan tugas akhir ini.
18. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan laporan tugas akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu – persatu.

Penulis menyadari bahwa laporan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu segala bentuk kritik serta saran yang bertujuan menyempurnakan laporan tugas akhir ini, penulis terima dengan senang hati dan penuh rasa terima kasih.

Makassar , Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN BUKAN PLAGIAT.....	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Roadmap Penelitian.....	5
2.2 Kajian Teori.....	7
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	15
3.1.1 Waktu Penelitian	15
3.1.2 Lokasi Penelitian	16
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	17
3.2.1 Jenis Data.....	17
3.2.2 Sumber Data	17
3.3 Teknik Analisis Data	17
3.4 Teknik Penentuan Sampel.....	18
3.5 Teknik Pengumpulan Data	18

BAB IV PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	20
4.2	Hasil Penelitian	27
4.2.1.	Penerapan Total Quality Management.....	27
4.2.2.	Faktor Penghambat Total Quality Management.....	35
4.2.3.	Faktor Pendukung Total Quality Management	39

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	44
5.2	Saran	45
DAFTAR PUSTAKA		46

DAFTAR TABEL

Table 2.1 Ringkasan Penelitian Utari, Devi Rahmi (2013).....	5
Tabel 2.2 Ringkasan penelitian Mar'atus Sholihah (2012)	6
Tabel 2.3 Roadmap Penelitian.....	6
Tabel 3.1 Kegiatan Penelitian	15
Tabel 3.2 Lokasi Penelitian	16
Tabel 4.1 Struktur Organisasi Housekeeping Departement	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 2: Panduan Wawancara

Lampiran 3: Hasil Wawancara

Lampiran 4: Gambar Fasilitas Hotel

Lampiran 5: Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu provinsi yang menjadi pusat perkembangan pariwisata, khususnya di Kota Makassar. Perkembangan pariwisata di Makassar dari tahun ke tahun semakin meningkat. Ini dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya jumlah hotel dan wisatawan yang terdapat di kota Makassar. Peningkatan tersebut dapat di lihat dari jumlah hotel di Makassar dalam 5 tahun terakhir, terdapat 135 hotel di Makassar pada tahun 2009 di Kota Makassar yang mengalami peningkatan sebesar 0.21% pada tahun 2010 dengan jumlah 156 hotel, kemudian pada tahun 2011, 2012 dan 2013 terus mengalami peningkatan dengan rata-rata 249,66% hotel per tahun sehingga pada tahun 2014 tercatat 454 hotel bintang dan non bintang telah berdiri di Kota Makassar (BPS, 2014)[1].

Hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar-kamar untuk menginap para tamu, makanan dan minuman, serta fasilitas-fasilitas lain yang diperlukan dan dikelola secara profesional untuk mendapatkan keuntungan (Rumekso, 2001)[2]. Salah satu jenis hotel budget khususnya yang terdapat di Makassar adalah Hotel Ibis Budget Makassar Airport yang berlokasi di terminal keberangkatan Bandara Sultan Hasanuddin Makassar. Hotel Ibis atau yang biasa di singkat IBMA merupakan salah satu hotel yang dikelola oleh Angkasa Pura Hotels (APH) yang memberikan konsep hotel budget dengan menyediakan fasilitas ruang pertemuan, area untuk sarapan, *internet corner* dan *free internet access* di seluruh area hotel. Kamar hotel ini menggunakan desain *cocoon rooms* yang ekonomis dan inovatif serta tipe tempat tidur yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, yaitu *single bed*, *double bed* bahkan *triple bed*.

Hotel Ibis Budget Makassar Airport adalah hotel budget yang merupakan anak perusahaan dari manajemen Accor. Walaupun merupakan salah satu hotel budget tetapi Hotel Ibis Budget Makassar memperhatikan kepuasan tamu oleh karena itu hotel Ibis Budget Makassar Airport sangat menjaga mutu kinerja dan kualitas yang di milikiya. Dalam menjaga kualitas mutu kinerja dan produk tersebut, Hotel Ibis Budget Makassar Airport menerapkan Total Quality Manajement. TQM atau manajemen mutu terpadu pada setiap department, salah satunya pada housekeeping department.

Total Quality Management merupakan sistem manajemen kualitas mutu yang berfokus pada pelanggan dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan. Dalam Total Quality Management semua anggota organisasi atau karyawan perusahaan harus berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam kinerja, produk dan layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan tamu (Salis, Edward, 2011)[3].

Dalam suatu hotel sistem Total Quality Management berfungsi untuk membangun prosedur yang baik untuk komunikasi dan perbaikan kinerja, mutu pelayanan dan produk yang dihasilkan dan membantu untuk mengulas proses apa yang diperlukan untuk membangun strategi perkembangan secara berkelanjutan. Penerapan sistem Total Quality Management yang saat ini di terapkan pada housekeeping department, khususnya dalam mengukur mutu kinerja karyawan yang dihasilkan di Hotel Ibis Budget Makassar Airport yaitu dengan menerapkan SOP atau *Standar Operational Procedur* dan melakukan inspeksi ke setiap kamar untuk menjaga kualitas mutu dari produk yang dihasilkan oleh Housekeeping Departement yaitu kamar.

Penerapan Total Quality Management di Housekeeping Departement belum dapat berjalan sesuai dengan fungsi dan manfaat dari Total Quality Management itu sendiri. Hal itu dapat terlihat dari mutu kinerja yang dihasilkan

oleh Housekeeping Departement yang kurang maksimal. Hal itu dapat dilihat dari kurangnya tanggung jawab pramugraha dalam melakukan pekerjaan yang mengakibatkan pramugraha tersebut harus membersihkan kembali kamar yang telah mereka kerjakan karena setelah dilakukan inspeksi kamar oleh *supervisor housekeeping* ternyata kamar yang dikerjakan oleh pramugraha belum sesuai dengan *Standart Operational Procedure* yang ada. Adanya kondisi tersebut maka diperlukan upaya untuk meningkatkan mutu kinerja karyawan yang dihasilkan oleh Housekeeping Departement agar mampu meningkatkan kepuasan tamu. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengangkat permasalahan tersebut kedalam studi penelitian dengan judul **“Penerapan *Total Quality Management* Pada Housekeeping Departement Di Hotel Ibis Budget Makassar Airport”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimana penerapan total quality management pada housekeeping departement di Hotel Ibis Budget Makassar Airport?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan total quality management pada housekeeping departement di Hotel Ibis Budget Makassar Airport?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan total quality management pada housekeeping departement di Hotel Budget Makassar Airport.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan total quality management pada housekeeping departement di Hotel Ibis Budget Makassar Airport.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai penerapan Total Quality Management pada Housekeeping Departement.

2. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk yang terkait dalam menerapkan Total Quality Management agar dapat menghindari faktor penghambat dan meningkatkan faktor pendukung dalam penerapan Total Quality Management.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Roadmap Penelitian

Beberapa penelitian terlebih dahulu mengenai *total quality management* yaitu sebagai berikut :

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan Utari, Devi Rahmi (2013) dengan judul "Pengaruh Total Quality Management Dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manjerial". Berikut merupakan ringkasan penelitian yang dilakukan Deny yang terdapat pada Tabel 2.1 :

Table 2.1 Ringkasan Penelitian Devi Rahmi Utari (2013)

No	Pengaruh Total Quality Management Dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manjerial	
1	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan Total Quality Management tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan pengendalian personal berpengaruh signifikan postif terhadap kinerja manjerial pada perusahaan jasa perhotelan.
2	Metode Penelitian	Metode Penilitian Kausatif, teknik <i>Sampling</i> menggunakan <i>Simple Random Sampling</i> , teknik pengumpulan data menggunakan Angket dan teknik analisis data yang digunakan analisis uji realibilitas dan validitas.
3	Persamaan	Membahas tentang Total Quality Management
4	Perbedaan	Metode penelitian, lokasi penelitian, teknik sampling, teknik pengumpulan data dan analisis data yang digunakan.

Sumber : Utari(2013)[4]

Penelitian yang dilakukan oleh Mar'atus Sholihah (2012) dengan judul "Aplikasi Total Quality Management (TQM) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu

Pelayanan Jama'ah Haji". Berikut merupakan ringkasan penelitian yang dilakukan Mar'atus yang terdapat pada Tabel 2.2 :

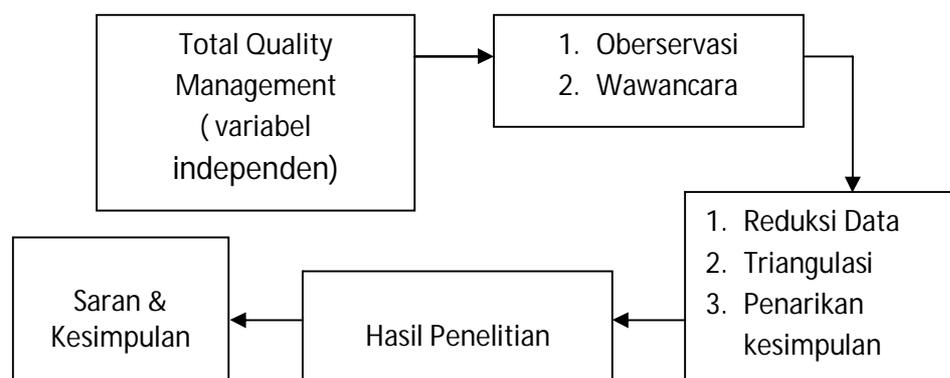
Tabel 2.2 Ringkasan penelitian Mar'atus Sholihah (2012)

No	Aplikasi Total Quality Management (TQM) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Jama'ah Haji	
1	Hasil Penelitian	Menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT. Fatimah Zahra Semarang kepada jama'ah sudah baik. Hal ini terlihat dengan jelas pelayanan yang diberikan yaitu mulai dari pendaftaran hingga pelayanan akomodasi.
2	Metode Penelitian	Metode penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis <i>SWOT</i> dan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi.
3	Persamaan	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data observasi dan wawancara
4	Perbedaan	Teknik analisis data dan lokasi penelitian

Sumber : Mar'atus (2012)[5]

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu telah dijabarkan diatas berikut ini adalah kerangka pikir penulis:

Tabel 2.3 Roadmap Penelitian



Pada kerangka pikir penulis terdapat variabel independen dari penelitian yaitu *Total Quality Management*. Untuk mengetahui penelitian, penulis

melakukan observasi langsung ke objek penelitian dan wawancara kepada karyawan.

Dalam Analisis data penulis menggunakan data kualitatif yaitu dengan reduksi data, triangulasi dan penarikan kesimpulan. Setelah melakukan analisis data penulis dapat menarik kesimpulan terhadap apa yang telah diteliti selama melakukan penelitian. Dan selanjutnya akan dituliskan pada hasil penelitian tugas akhir dan memberikan saran kepada pihak hotel maupun kepada penelitian selanjutnya.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Penerapan Total Quality

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), penerapan adalah proses, cara, perbuatan menerapkan. Dapat disimpulkan bahwa penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekkan teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya (Badudu. J.S, Zain, 1996)[6]. Sedangkan *Total Quality Management* merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Berikut pengertian *Total Quality Management* menurut para ahli:

1. Menurut (Hashmi, 2004)[7] "TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi".
2. Menurut (Tjiptono & Diana, 2001)[8], TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan

kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* adalah proses, cara mempraktekkan konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen.

2.2.2 Karakteristik Total Quality Management

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Secara sederhana, paradigma dapat diartikan cara pandang atau cara berpikir. Secara umum (Tjiptono, 1995)[9] karakteristik TQM adalah sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus mengerjakan pekerjaan sesuai pembagian.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim (*teamwork*)

Perusahaan yang menerapkan TQM harus membangun kerja sama tim yang baik. Kerja sama dibangun antara karyawan dan manajer dan antar karyawan. Perusahaan juga harus menjalin kerja sama secara baik dengan pihak-pihak lain.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan jasa yang 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 meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan bagi perusahaan yang menerapkan TQM adalah faktor yang sangat fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan tujuan

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

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Ada dua manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. *Pertama*, hal ini dimungkinkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif pula. *Kedua*, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.3 Elemen Pendukung TQM

Elemen-elemen pendukung TQM (Tjiptono, 1995)[9] dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan.

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu.

b. Pendidikan dan Pelatihan.

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan.

c. Struktur Pendukung.

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "network" dengan

manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

d. Komunikasi.

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

e. Ganjaran dan Pengakuan.

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan / contoh bagi karyawan lainnya.

f. Pengukuran.

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

2.2.4 Faktor yang menyebabkan kegagalan Total Quality Management

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, 2001)[8]. Menurut (Tjiptono & Diana, 2001)[8] 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. Penyelia 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 dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru tersebut.

f. *Empowerment* yang bersifat *premature*

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. 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.

2.2.5 Housekeeping Departement

Housekeeping departemen adalah bagian dari hotel yang bertanggung jawab atas kebersihan, kerapian dan kenyamanan kamar, ruang umum, restoran, bar, dan outlet lainnya, agar seluruh tamu maupun karyawan dapat merasa nyaman dan aman berada di dalam hotel. Tugas dan tanggung jawab housekeeping adalah:

- (1) Menciptakan suasana hotel yang bersih, menarik, nyaman, dan aman.
- (2) Memberikan pelayanan dikamar dengan baik-baiknya kepada tamu, supaya tamu merasa puas saat berkunjung maupun menginap di hotel (Bagyono, 2008)[10].

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

3.1.1. Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini waktu yang diberikan peneliti adalah selama 4 bulan dari bulan Februari sampai Juli. Berikut Table 3.1 merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti :

Tabel 3.1 Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan penelitian	TAHUN 2016					
		FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI
1	Penyusunan Proposal	■	■				
2	Seminar Proposal		■				
3	Penentuan sampel		■	■			
4	Pengumpulan data 1. Wawancara			■	■		
5	Analisis data 1. Reduksi Data 2. Triangulasi dan Menarik kesimpulan			■	■	■	■
6	Pembuatan laporan			■	■	■	■
7	Seminar Tugas Akhir					■	■
8	Penyempurnaan laporan					■	■

Sumber: Data Pribadi

Kegiatan penelitian yang dilakukan peneliti terdapat beberapa tahap atau proses yang dimulai dari menyusun sebuah proposal yang didalam terdapat inti dari permasalahan penelitian, data-data awal penelitian, dan metode penelitian

yang digunakan. Setelah selesai penyusunan proposal baru memulai seminar proposal atau menjelaskan tentang penelitian yang di lakukan dan setelah itu akan diberikan saran dan kritikan. Selanjutnya menentukan sampel yang disesuaikan dengan apa yang diteliti lalu akan digunakan dalam sebagai data dan cara pengambilan data tertadap beberapa cara dengan menyebarkan angket dan wawancara langsung pada sampel yang telah ditentukan. Kegiatan berikutnya yaitu menganalisis data yang telah dapatkan dengan cara mendeskriptifkan data setelah itu membuat kesimpulan. Setelah mendapatkan hasil dari penelitian, berikutnya proses pembuatan laporan Tugas Akhir dan setelah selesai laporan Tugas Akhir akan dilaksanakan Sidang Tugas Akhir.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Tabel 3.2 Lokasi Penelitian



Sumber : <http://maps.google.com/>

Penelitian dilaksanakan di Hotel Ibis Budget Makassar Airport tepatnya pada Jalan Bandara Sultan Hasanuddin. Akses transportasi menuju ke Hotel Ibis Budget Makassar Airport sangat mudah dengan menggunakan kendaraan umum. Jarak Hotel Ibis Budget Makassar Airport ke pusat Kota Makassar sejauh \pm 22 Km yang dapat di tempuh dengan menggunakan kendaraan umum seperti bus, taksi dan angkutan umum lainnya.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada quality atau hal terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Hal terpenting dari suatu barang atau jasa berupa kejadian/fenomena/gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori (Satori, Komariah, 2011)[11].

3.2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan penulis adalah:

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti sebagai obyek penulisan (Umar, 2003)[12]. Data penelitian yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan narasumber dan hasil observasi kepada objek penelitian.
- b. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Sugiyono, 2014)[13]. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti seperti data dari buku dan jurnal maupun data dari hotel.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu usaha untuk mengurai suatu masalah atau fokus kajian menjadi bagian-bagian (dekomposisi) sehingga susunan/tatanan yang diurai itu tampak dengan jelas dan karenanya bisa secara lebih terang ditangkap maknanya atau lebih jernih dimengerti duduk perkaranya(Satori, Komariah, 2011)[11].

Berikut merupakan teknik analisis data yang digunakan oleh penulis:

1. Reduksi data, penulis menyunting atau memeriksa kembali data dari hasil penelitian untuk diringkas serta membuang yang tidak perlu.
2. Triangulasi, Penulis mengecek keabsahan dan membandingkan dengan hasil wawancara terhadap objek penelitian.

3. Menarik Kesimpulan, penulis menarik kesimpulan dari data-data yang telah dianalisis sehingga kesimpulan dapat diverifikasi untuk selanjutnya akan dikonsultasikan ke pembimbing.

3.4 Teknik Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015)[14]. Populasi dalam penelitian yang penulis lakukan adalah karyawan Housekeeping Departement sebanyak 15 orang antara lain:

1. Housekeeping Leader (1 orang)
2. Housekeeping Senior (2 orang)
3. Pramugraha/room attendant (12 orang)

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yang dimana teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015)[14]. Penulis menggunakan *purposive sampling* karena yang mengetahui mengenai sistem Total Quality Management adalah orang-orang yang berkompeten dibidangnya dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Leader Housekeeping
2. Senior Housekeeping

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data yang tersedia di Hotel Ibis Budget Makassar untuk melengkapi laporan tugas akhir ini yang kemudian dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran dan perbandingan antara teori dengan kenyataan yang ada dalam dunia perhotelan.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Observasi menurut (Sugiyono, 2015)[14] sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik wawancara. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila direspon yang diamati tidak terlalu besar. Dalam penelitian ini jenis observasi yang digunakan oleh penulis adalah observasi partisipasi pasif, menurut (Sugiyono, 2015)[14] *means the research is present at the scene of action but does not interact or participate*. Maksud dari definisi tersebut adalah peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.
2. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila, peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara semiterstruktur sebagai teknik pengumpulan data. Menurut (Sugiyono, 2015)[14] tujuan wawancara semiterstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak narasumber diminta pendapat, dan ide-idenya.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Angkasa Pura Airports melalui anak perusahaannya Angkasa Pura Hotels (APH) meresmikan Hotel Ibis Budget Makassar Airport yang berlokasi di terminal Bandara Sultan Hasanuddin Makassar. Hotel seluas 2.095 meter persegi dengan 121 kamar tersebut diresmikan oleh Wakil Gubernur Sulawesi Selatan Agus Arifin Numang.

Ibis Budget Makassar Airport Hotel mengusung konsep hotel *budget* dengan menyediakan fasilitas seperti 2 *meeting room*, *breakfast area*, *internet corner* dan *free internet access* di seluruh area hotel. Kamar hotel ini menggunakan desain *cocoon rooms* yang ekonomis dan inovatif serta tipe tempat tidur yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, yaitu *single bed*, *double bed* bahkan *triple bed*. Desain *cocoon rooms* telah berhasil memenangkan beberapa kompetisi kamar hotel di Eropa, sehingga dalam penyajiannya mampu memberikan fasilitas kamar yang nyaman dan modern, namun tetap terjangkau. Ibis Budget Makassar Airport Hotel merupakan hotel kedua yang dioperasikan oleh APH setelah dioperasikannya Ibis Budget Surabaya Airport Hotel di Bandara Internasional Juanda Surabaya pada tahun 2013.

Dengan dibukanya Ibis Budget Makassar Airport Hotel diharapkan akan semakin meningkatkan pelayanan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin kepada penumpang pesawat udara. Ibis Budget Makassar Airport Hotel akan berkonsentrasi pada penumpang transit di Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Pada tahun 2013 jumlah pengunjung mencapai 2,2 juta orang. Kenaikan penumpang setiap tahun disebutkan mencapai 14% dan

diperkirakan jumlah penumpang pada tahun 2014 ini akan mencapai 10.9 juta yang dimana 3 juta orang di antaranya merupakan penumpang transit.

Tanggal 10 Januari 1980 berdiri sebuah perusahaan dengan nama PT *Inter Continental dan Domestic Corporation* tahun 2013 mengoperasikan anak perusahaan Angkasa Pura Airports yang bergerak dalam bidang *hospitality* dengan bisnis hotel, *lounges* dan *inflight catering*. Selain Ibis Budget Makassar Airport, Angkasa Pura Hotels (APH) juga akan meresmikan Hotel Novotel Bali Airport di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Fasilitas-fasilitas yang ada pada Hotel Ibis Budget Makassar Airport antara lain:

A. Kamar (*room*)

Ibis Budget Makassar Airport Hotel merupakan hotel *budget* yang memiliki 121 kamar (117 kamar siap jual + 3 kamar OO atau *Out of Order* + 1 kamar digunakan oleh General Manager). Adapun perincian dari kamar yang dimiliki oleh Ibis Budget Makassar Airport Hotel, adalah 73 *King Size Room*, 36 *Twin Bed Room* & 12 *Bunk Bed Room* yang masing-masing jenis kamar tersebut berukuran $2.5 \times 5 \text{ m}^2$ terdapat dalam *smoking* dan *non-smoking area* dan menyediakan *parking view, arrival and departure view*.

B. Ruang Pertemuan (*meeting room*)

Selain kamar, Ibis Budget Makassar Airport Hotel juga memiliki ruang rapat yang biasa digunakan untuk pertemuan, seminar ataupun konferensi. Ibis Budget Makassar Airport hanya memiliki 1 ruang meeting yang dapat di sekat menjadi 2 ruangan yang memiliki ukuran $5 \times 8 \text{ m}^2$ per sekat.

C. *Breakfast Area & Entrance*

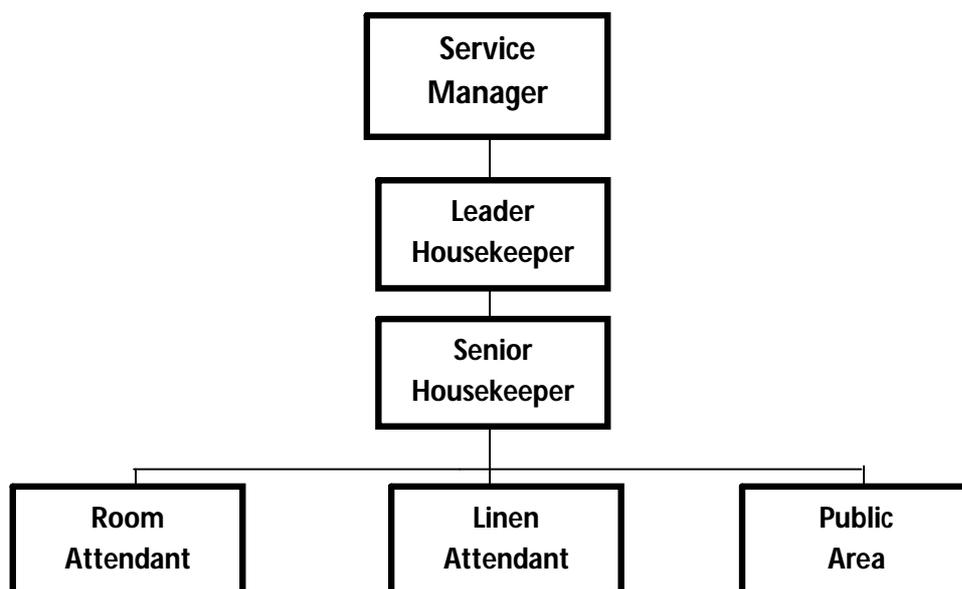
Breakfast area dan *Entrance* adalah salah satu fasilitas atau produk yang dihasilkan oleh Ibis Budget Makassar Airport yang mana tempat ini adalah tempat yang digunakan tamu untuk menikmati makan pagi atau sekedar menikmati minuman kopi atau *cappucino*. *Breakfast area* memiliki kapasitas untuk 30 orang sedangkan *entrance* memiliki kapasitas untuk 20 orang.

D. Fasilitas Pendukung

1. Lobby, berlokasi di lantai dasar hotel dan dilengkapi dengan 4 pasang sofa bulat, *reception counter*, *souvenir board* dan *newspaper holder*.
2. *Luggage Room*, tempat penyimpanan bagasi atau barang tamu dalam jumlah besar.
3. *Internet Corner*, salah satu fasilitas penunjang kegiatan bisnis para tamu, seperti fotocopy, *fax* dan mengirim email.
4. *Alaya Spa*, fasilitas pendukung yang disediakan bagi tamu yang ingin menghilangkan penat dari aktivitas yang telah dilakukan.

Housekeeping Departement adalah salah satu divisi dari Hotel Ibis Budget Makassar Airport yang menjaga kebersihan, keindahan, kerapian dari seluruh bagian hotel. Housekeeping atau Tata Graha juga bertugas untuk mengatur atau menata peralatan, memperbaiki kerusakan dan memberi dekorasi dengan tujuan agar hotel tampak rapi, bersih dan menyenangkan penghuninya. Berikut gambar susunan organisasi Housekeeping Departement Hotel Ibis Budget Makassar Airport:

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Housekeeping Hotel Ibis Budget Makassar



Sumber: HRD Hotel Ibis Budget Makassar Airport

A. Uraian Tugas

1. **Service Manager**

Secara struktur organisasi, Service Manager adalah orang nomor satu dalam organisasi housekeeping. Service Manager dapat dikatakan sebagai pengganti Executive Housekeeping dalam struktur organisasi housekeeping department pada umumnya.

Seorang Service Manager dituntut untuk dapat menganalisa, memprediksi, membuat estimasi yang benar dan tepat sasaran. Tanggung jawab yang dimilikinya sangat besar, reporting langsung kepada Executive Assistant Manager atau dapat juga langsung kepada General Manager. Berikut adalah beberapa tugas dan kewajiban pokok seorang Service Manager secara garis besar adalah:

- a. Mengawasi pekerjaan dari Housekeeping Departement.
- b. Bertugas sebagai pengganti *Housekeeper* dalam pengawasan rencana kerja Housekeeping Departement.
- c. Membuat jadwal kerja atau *schedule* pramugraha setiap minggunya.
- d. Melakukan observasi dan melakukan *purchase request* untuk kebutuhan barang-barang (alat-alat) keperluan housekeeping.
- e. Melakukan kontrol dalam segi *managing cost* / penghematan tanpa mengurangi kualitas pelayanan.

2. **Housekeeping Leader**

Pada umumnya tugas dan jabatan Housekeeping Leader yaitu membantu tugas yang diberikan kepada Service Manager. Wilayah tugasnya adalah hampir sama dengan tugas dan kewajiban Service Manager. Posisi yang berhubungan dan merupakan staffnya langsung. Adapun seorang Housekeeping Leader bertanggung jawab dan reporting kepada Service Manager Adapun tugas dan kewajiban pokoknya secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a. Menerima laporan atau *room status* dari Front Office department.
- b. Membuat perencanaan, *general cleaning, maintenance, special project*, tata ruang dll.
- c. Mengevaluasi hasil kerja dan mencari metode-metode baru mengenai sistem kerja.
- d. Mengusulkan dan mengusahakan pengadaan alat – alat kerja yang efektif dan efisien dalam kegiatan housekeeping.
- e. Mengawasi dan membuat perencanaan mengenai penambahan aset termasuk budgetnya yang disesuaikan dengan *room occupancy* dan pengendaliannya.
- f. Melakukan pengontrolan dalam segi penghematan (*managing cost*).

3. Housekeeping Senior

Untuk posisi Housekeeping Senior pada umumnya tugas dan kewajibannya yaitu sama dengan yang memiliki tanggung jawab di kamar, public area dan linen. Yaitu melakukan seluruh kegiatan operasional, membuat administrasi yang baik dan benar, melakukan pengawasan dan pengecekan tentang kebersihan, penataan, kelengkapan semua section baik kamar, public area bahkan linen. Adapun tugas dan tanggung jawab dari Housekeeping Senior adalah:

- a. Menerima Laporan dari *Front Desk* informasi tamu kamar yang *early arrival(EA)*, *early departure(ED)* atau status lainnya yang di distribusikan ke *housekeeping department*.
- b. Melakukan *double check* untuk kamar-kamar yang telah dibersihkan dan akan siap jual.
- c. Memberikan pengarahan tentang prosedur kerja dan instruksi kepada pramugraha.
- d. Mengawasi operasional dan administrasi serta *double check* untuk setiap *purchase request* untuk setiap *Material Requisition*.

- e. Bertanggungjawab atas persediaan *Cleaning Supplies*, *Guest Supplies* dan semua *storage*.
- f. Menerima laporan kerusakan dan membuat *work order*.
- g. Menangani *Lost and Found*.
- h. Membuat *log inventory linen*, *guest supplies* dan *cleaning supplies*.

4. Room Attendant

Room Attendant atau pramugraha yaitu suatu posisi atau jabatan yang dalam bertanggung jawab dalam kebersihan dan kenyamanan khususnya kamar tamu. Berikut tugas dan tanggung jawab seorang Room Attendant:

- a. Mengecek semua kamar pada permulaan shift dan mengisi *form* pada *Room Boy Sheet* dengan kode yang ditentukan sesuai dengan status nya .
- b. Mengambil lena atau handuk, *cleaning supplies*, *guest supplies* dan perlengkapan atau peralatan kerja lainnya, kemudian diatur ke trolley dan lain-lain.
- c. Mengawasi *inventory*, kondisi kebersihan dan kelengkapan setiap kamar di masing-masing lantai.
- d. Membersihkan, mengganti dan melengkapi kelengkapan tempat tidur, *bath room*, *living room* sesuai dengan standard yang ditentukan.
- e. *Making bed* dengan teknik yang benar.
- f. Mengganti lena atau handuk yang kotor di setiap kamar.
- g. Melakukan *mopping*, *vacuum cleaning* dan *shampooing carpet*.
- h. Melaporkan segala kerusakan, kehilangan atau kejadian yang tidak layak kepada leader housekeeping.
- i. Menolong *Valet* (Laundry) untuk mengumpulkan cucian tamu yang kotor.
- j. Menolong *Room Service* mengeluarkan piring atau alat makan yang kotor.
- k. Merapikan kembali lena atau handuk, sisa *guest supplies*, *cleaning supplies*, *cleaning equipment* ke pantry masing-masing.

- l. Membersihkan atau mengatur kembali trolley lena.
- m. Menerima dan melaksanakan tugas yang diperintahkan senior housekeeping atau leader housekeeping. Bekerja sama yang baik dengan rekan kerja di department housekeeping dan department lainnya.

5. Linen Attendant

Linen Attendant yaitu suatu posisi atau jabatan yang dalam bertanggung jawab dalam persediaan linen dan membantu tugas dari room attendant.

Berikut tugas dan tanggung jawab seorang Linen Attendant:

- a. Mengatur dan menyiapkan lena yang akan dipakai oleh pramugraha.
- b. Menyiapkan *towel* untuk Housekeeping.
- c. Melakukan pengumpulan lena dan handuk (*soild*) kotor di semua kamar *check out* (morning shift).
- d. Menerima lena bersih yang sudah di cuci dari *Quick & Clean Laundry* (*outside laundry*) lalu memeriksa, menghitung, mencatat dan menyimpannya di pantry.
- e. Memelihara lena.
- f. Melakukan pengecekan dan menghitung lena yang akan dikirim.
- g. Melakukan inventory lean setiap bulan.
- h. Membuat laporan lena hilang dan rusak.

6. Public Area Attendant

Staff atau karyawan yang bertanggung jawab atas kebersihan, kelengkapan, kenyamanan ruangan yang meliputi banyak orang dan kebersihan kantor – kantor disebut dengan posisi Public area attendant. Berikut tugas dan tanggung jawab dari public area attendant:

- a. Membersihkan seluruh *Public Area* seperti ruang kerja, *lobby*, area sarapan, *entrance*, toilet, ruang pertemuan dan lainnya.

- b. Membersihkan dan melakukan pemeliharaan *furniture*, lantai, karpet, kaca, pintu dan bingkainya, asbak di setiap meja dan yang ada di *Public Area*.
- c. Memelihara setiap perlengkapan atau peralatan yang digunakannya untuk bekerja.
- d. Mengawasi ruangan yang sedang digunakan untuk kegiatan.
- e. Membuang sampah-sampah yang ada di setiap pada tempatnya.
- f. Merawat pot tanaman dan membersihkannya dari sampah-sampah di sekelilingnya.
- g. Merubah dan mengatur kembali susunan tanaman yang sudah tidak sesuai lagi.
- h. Melaporkan segala kerusakan, kehilangan, kejadian-kejadian yang tidak semestinya kepada senior atau *leader housekeeping*.
- i. Melaksanakan *general cleaning* sesuai dengan jadwal yang ada .
- j. Merencanakan dan melaksanakan *Pest Control*.
- k. Menerima dan melaksanakan tugas yang diperintahkan senior atau *leader housekeeping*.
- l. Bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja department lainnya.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1. Penerapan Total Quality Management

Penerapan adalah proses, cara, perbuatan menerapkan. Dapat disimpulkan bahwa penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekkan teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya. Sedangkan *Total Quality Management* atau disingkat dengan TQM adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam

melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus). *Total Quality Management* atau TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk meng-integrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Singkatnya, *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Jadi, berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* adalah proses, cara mempraktekkan konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen.

Sistem *Total Quality Management* pada *housekeeping department* diterapkan secara langsung dengan penerapan *Standart Operational Procedure* (SOP). *Standart Operasional Procedure* adalah suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

A. Fokus pada pelanggan dan Kualitas

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam TQM, maka dalam suatu perusahaan harus memiliki fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memproduksi produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2001)[8]. Agar perusahaan dapat merumuskan formula produk yang dapat memuaskan pelanggan maka harus dilakukan observasi terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan interaksi antara karyawan dengan pelanggan.

Khaerullah selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa "dalam penerapan *Total Quality Management* dalam menjaga kualitas produk dan kepuasan tamu, *Housekeeping Departement* semua area, entah di kamar, *public area*, *linen checker*, dan *laundry* harus selalu menunjang *Standart Operational Procedure*". Sedangkan menurut Nur Alam selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa "dalam sistem total quality management khususnya di *Housekeeping Department* diterapkan dalam bentuk SOP dimana *Standart Operasional Procedure* itu berguna untuk mengukur mutu kinerja karyawan baik pramugraha, *linen attendant* dan *public area* dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Jadi yang pertama kita lakukan persiapkan dulu bahan-bahan apa yang perlu atau project yang harus diselesaikan, misalnya dengan menyiapkan *chemical*, lena dan peralatan. Penerapan *Standart Operational Procedure* juga dilakukan dalam dua tugas yaitu *General Cleaning* dan *Project*".

General Cleaning adalah proses merapikan, merawat dan membersihkan kamar-kamar *occupied* yang dilakukan setiap harinya oleh pramugraha sedangkan tugas khusus (*project*) adalah rancangan tugas khusus yang dikerjakan per hari, minggu atau bulan yang dilakukan oleh pramugraha untuk tetap menjaga kualitas mutu produk yang dihasilkan yaitu kamar salah satu contoh adalah membersihkan *watermark* yang ada di *bathroom*. Jadi tugas khusus (*project*) ini akan dikerjakan selama sebulan secara bergiliran oleh seluruh pramugraha dan di laksanakan disemua kamar.

Abdullah selaku *Housekeeping Leader* juga menyatakan bahwa "penerapan *Total Quality Management* dalam menjaga kualitas produk dan kepuasan tamu ialah terlebih dahulu semua karyawan harus mengetahui *Standart Operational Procedure* untuk kepuasan pelanggan dari segi pelayanan (*service*). Karyawan harus menunjukkan sikap ramah, menawarkan bantuan sedangkan dari segi kamar pelayanan yang dapat diberikan berupa kebersihan dan kerapian dari kamar itu sendiri.

Dari seluruh pendapat narasumber di atas dapat disimpulkan, *Housekeeping Department* dalam menerapkan *Total Quality Management* dalam bentuk *Standart Operational Procedure* yaitu dengan mempersiapkan semua bahan dan peralatan serta project yang akan dikerjakan sebelum melakukan pekerjaan, seluruh karyawan harus mengetahui maksud dari Standart Operational Procedure itu sendiri baik dari segi pelayanan (*service*) maupun segi produk (kamar) serta di seluruh area harus menunjang Standart Operational Procedure yang ada di *Housekeeping Department*.

B. Pelatihan atau pendidikan serta Kerjasama tim (*team work*)

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Meskipun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Khaerullah selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa “di *Housekeeping Department* diberikan pelatihan (*training*) satu kali dalam seminggu untuk menambah wawasan di dunia perhotelan.

Abdullah selaku *Leader Housekeeping* juga menyatakan bahwa “kalau untuk masalah pendidikan, kami dari manajemen *Housekeeping* tidak menyediakan masalah mengenai pendidikan itu kembali kepada masing-masing karyawan. Tapi kalau dari segi pelatihan (*training*) itu kami lakukan, baik per minggu, per bulan atau per tahun yang berguna untuk mengasah kemampuan rekan-rekan yang belum memiliki potensi dalam melakukan pekerjaannya seperti misalnya karyawan yang baru dalam dunia perhotelan. Pelatihan juga berguna untuk emajukan kesejahteraan karyawan, jadi perlu kita mengadakan pelatihan tersebut”.

Berdasarkan beberapa pernyataan dari narasumber diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan atau *training* di *Housekeeping Departement* dilakukan per minggu, bulan ataupun tahun. Pelatihan tersebut dilakukan untuk meningkatkan wawasan dan memajukan kesejahteraan karyawan. Maka dari itu *senior* ataupun *leader housekeeping* perlu mengetahui kemampuan dari setiap karyawannya baik kelebihan maupun kelemahannya. Dari kelemahan itulah yang akan dilakukan pelatihan agar bisa memahami lingkungan kerjanya.

Kerjasama tim merupakan implementasi integritas perusahaan dimana setiap orang dalam setiap departemen pada perusahaan bersama-sama melakukan tindakan yang dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2001)[8]. Tiap-tiap anggota tim harus menyamakan visi dan misinya dalam mewujudkan tujuan perusahaan secara bersama-sama. Selain itu semua anggota harus menaati peraturan tim yang berlaku dan melakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang dengan secara adil.

Abdullah selaku *Housekeeping Leader* menyatakan bahwa "kalau kerjasama itu sendiri jelas ada, tergantung pribadi atau perorangan. Kerjasama memang dibutuhkan kerjasama tim, kalau tidak ada kerjasama maka manajemen akan hancur atau tidak beraturan. Dengan kerjasama kita juga dapat merangkul karyawan yang tidak mampu dijadikan berpotensi". Sedangkan Khaerullah selaku *Senior Housekeeping* juga menyatakan bahwa "untuk kerjasama itu dilakukan antar *senior* dan *junior* dalam memberikan training sesuai yang sudah diajarkan oleh *leader*".

C. Komitmen Jangka panjang dan Perbaikan Sistem secara berkesinambungan (evaluasi)

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan

perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

Penerapan *Total Quality Management* dalam bentuk SOP (*Standart Operasional Procedure*) pada housekeeping department memiliki komitmen jangka panjang dimana SOP (*Standart Operational Procedure*) itu sendiri di buat oleh perusahaan atau manajemen Accor. Dengan komitmen jangka panjang tersebut penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan merupakan usaha konstan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya (Tjiptono dan Anastasia, 2003)[15]. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer senior harus secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan.

Pada housekeeping department selalu melakukan evaluasi dalam penerapan *Total Quality Management* dimana apabila masih ada karyawan yang belum mengetahui secara keseluruhan mengenai standar yang telah ditetapkan akan diadakan evaluasi atau peninjauan kembali untuk meningkatkan pengetahuan dalam penerapan *Total Quality Management*. Evaluasi atau peninjauan kembali tersebut bertujuan untuk mengukur pekerjaan yang diteliti dilakukan dan membahas masalah-masalah yang terjadi dalam pekerjaan tersebut dan mencari solusi serta menjadi contoh untuk pekerjaan atau proses yang selanjutnya.

D. Pendekatan ilmiah, Pemberdayaan Karyawan dan Kebebasan Terkendali

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Nur Alam selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa "di

Housekeeping Departement kita bebas mengumpulkan ide-ide atau gagasan-gagasan yang perlu diterapkan di hotel khususnya di *Housekeeping*. Karena salah satu dari poin Accor yaitu *entitled to collect or ideas* maka dari itu bagian manajemen tidak membatasi, jadi apa saja yang perlu diterapkan segala itu positif kami akan terima. Misalnya, botol-botol plastik dari penggunaan tamu kami kumpulkan terus uangnya kita akan sumbangkan ke panti asuhan. Yang kedua, linen-linen OO (*out of order*) juga tidak langsung kita buang, kita kumpulkan report habis itu kita sumbangkan juga ke panti asuhan. Jadi semuanya barang-barang bekas masih bisa kita kelola, P21 (*Planet Twenty One*). Ibis Budget sendiri bekerja sama ikut berpartisipasi dalam program P21 pengumpulan sampah-sampah yang ada di lapangan karebosi, kita juga ikut sumbangsi tempat sampah berapa unit di sana, ada sampai sekarang”

Kemudian Abdullah selaku *Leader Housekeeping* juga menyatakan bahwa “untuk mengambil keputusan sendiri kami beri kebebasan, tergantung keputusan itu sesuai dengan prosedur manajemen, asal masukan tersebut benar dan tidak merugikan perusahaan dan manajemen”.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengikutsertakan karyawannya dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Tjiptono dan Anastasia, 2009)[15].

Nur Alam selaku Senior *Housekeeping* menyatakan bahwa “kalau di *housekeeping* sendiri itu kerjanya per tim, biasanya kita mengambil keputusan itu kita berpatokan dari *leader* atau *Housekeeping Manager*. Jadi pramugraha itu biasanya kalau mereka dapat masalah di kamar, mereka langsung telepon melalui via telepon atau langsung ke office pertanyakan masalah yang terjadi kemudian menanyakan solusinya. jadi pramugraha atau karyawan *Housekeeping* dapat mengambil keputusan sendiri tapi sebelumnya harus ada info terlebih dahulu”.

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, dapat disimpulkan perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi diri

dengan melakukan hal-hal baru yang dapat memperbaiki perusahaan ke arah yang lebih baik. Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai lebih terhadap pelanggan (*customer value*). Dasar pemikiran diadakan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah bahwasanya hal ini merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik ke arah peningkatan daya saing perusahaan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan berarti apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Menurut Khaerullah selaku *Housekeeping Senior* menyatakan bahwa "pada *Housekeeping Departement*, juga dilakukan pemberdayaan karyawan dalam pendekatan ilmiah terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam penerapan *Total Quality Management* yang mana karyawan atau pramugraha di beri wewenang atau terlibat dalam mengambil keputusan apabila terjadi suatu masalah dalam pekerjaannya tetapi dengan memperhatikan peraturan yang ada".

Dimana ketika terjadi suatu masalah, karyawan atau pramugraha tetap berkomunikasi dengan leader atau senior yang bertugas pada shift itu baik melalui telepon ataupun dengan mendatangi ruangan housekeeping, lalu menyampaikan masalah yang terjadi dan meminta solusi atau penyelesaian masalah tersebut. Peraturan itu bertujuan agar dapat ditemukannya penyelesaian masalah yang tepat dan tidak akan muncul masalah baru.

E. Kesatuan Tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha

dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Dalam penerapan *Total Quality Management* atau SOP (*Standart Operational Procedure*) di *Housekeeping* kesatuan tujuan itu sangat penting agar *Standart Operational Procedure* itu dapat diterapkan dengan baik. Dari semua narasumber menyatakan bahwa tujuan dari *Housekeeping* sendiri adalah menghasilkan produk yang berkualitas untuk menjaga kepuasan pelanggan dan meningkatkan pendapatan dari produk yang dihasilkan.

Dengan kesatuan tujuan tersebut menjadi pegangan bagi karyawan *housekeeping* untuk menghasilkan kamar yang bersih, nyaman dan indah bagi tamu agar tamu merasa puas akan produk yang dihasilkan oleh *Housekeeping Departement*.

4.2.2. Faktor Penghambat Total Quality Management

Faktor adalah hal atau unsur yang menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya sesuatu. Sedangkan penghambat merupakan sesuatu yang menghalangi atau kendala terjadinya sesuatu. Jadi faktor penghambat adalah hal atau unsur yang mempengaruhi dan bersifat menghalangi terjadinya sesuatu.

Dalam penerapan *Total Quality Management* pasti ada faktor penghambat atau kendala yang terjadi. Di *Housekeeping* juga mengalami atau menemukan kendala-kendala atau faktor yang menghambat berjalannya *Total Quality Management*. Menurut Tjiptono & Diana, ada beberapa yang menjadi faktor kegagalan dalam menerapkan *Total Quality Management* yaitu:

- 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. Penyelia 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 bersamaan 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 dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru tersebut.

f. *Empowerment* yang bersifat *premature*

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. 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.

Dari semua responden menyatakan bahwa "dari 6 faktor kegagalan yang dikemukakan oleh Tjiptono & Diana di atas hanya satu faktor yang termasuk dalam faktor atau kendala dalam penerapan *Total Quality Management* di *Housekeeping Departement*". Abdullah selaku *Housekeeping Leader* menyatakan bahwa teori yang dikemukakan oleh Tjiptono & Diana mungkin terjadi apabila dilihat dari segi penerapan *Total Quality Management* di Hotel Ibis Budget Makassar Airport tapi di housekeeping department sendiri belum pernah terjadi faktor seperti itu. Adapun faktor atau kendala yang termasuk dalam salah satu faktor yang dikemukakan oleh Tjiptono & Diana yaitu *Empowerment* yang bersifat *premature* adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya pemahaman mengenai (*Standart Operational Procedure*)

Beberapa karyawan dari housekeeping sendiri masih kurang dalam pemahaman mengenai SOP tersebut dimana karyawan housekeeping bukan berasal dari background hotel atau sama sekali tidak memiliki pengetahuan mengenai dunia perhotelan yang mengakibatkan produk yang dihasilkan kurang berkualitas dan mutu kinerja karyawan kurang maksimal.

2. Kurangnya tanggung jawab atau kesadaran dari karyawan

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Kesadaran atau tanggungjawab karyawan dalam menyelesaikan atau menghasilkan produk yang sesuai dengan penerapan Total Quality Management masih sangat kurang. Dimana masih adanya karyawan yang membersihkan kamar secara asal-asalan dimana pramugraha tidak membersihkan kamar secara teliti dan mengakibatkan mereka harus membersihkan kamar yang telah mereka kerjakan. Hal itu yang menyebabkan penerapan *Standart Operational Procedure* yang mengakibatkan diperlukan waktu tambahan untuk kembali membersihkan kamar tersebut dan menghambat proses penghasilan produk yang berkualitas yang bersih, indah, nyaman dan tepat waktu bagi pelanggan.

3. Kurangnya ketersediaan linen yang bersih

Linen adalah segala macam perlengkapan dari bahan cotton, wol, silk yang disediakan untuk perlengkapan kamar atau disebut *room supplies* yang dibutuhkan oleh departemen tata graha. Linen bersih merupakan salah satu komponen yang ada dalam kamar yang dihasilkan oleh housekeeping department. Kurang ketersediaanya linen bersih akan menghambat pekerjaan roomboy, baik dalam segi waktu dan produk yang dihasilkan kurang maksimal yang akan berdampak pada terlambatnya housekeeping dalam menyiapkan kamar yang sudah siap untuk dijual kepada pelanggan.

4. Keterlambatan tamu yang check out

Tamu yang *late check out* menjadi salah satu faktor penghambat bagi roomboy dalam menghasilkan mutu kamar yang berkualitas. Dimana apabila tamu terlambat check out maka waktu yang dimiliki roomboy untuk mengerjakan kamar akan terbuang sia-sia dan roomboy akan merasa tergesa-gesa dalam membersihkan kamar tersebut karena waktu yang mereka miliki hanya sedikit.

4.2.3. Faktor Pendukung Total Quality Management

Selain faktor penghambat terdapat pula faktor pendukung. Dimana faktor pendukung adalah unsur atau hal yang menjadi penunjang keberhasilan terjadinya sesuatu proses. Dari hasil penelitian, beberapa faktor pendukung dalam proses penerapan Total Quality Management pada Housekeeping Departement di Hotel Ibis Budget Makassar Airport adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu (Tjiptono & Diana,2001)[8]. Arahan dari seorang pemimpin sangat penting dalam penerapan Total Quality Management yaitu seorang pemimpin harus dapat mengarahkan, mempengaruhi dan memberi contoh kepada karyawannya untuk dapat menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada. Dari semua responden menyatakan bahwa “pada Housekeeping departement sendiri belum ada seorang housekeeper tapi seorang pemimpin yang tepat itu adalah pemimpin yang tidak otoriter tetapi dapat merangkul semua karyawannya dan melibatkan atau memberdayakan setiap karyawannya dalam setiap pengambilan keputusan”. Jadi dengan kepemimpinan yang baik dapat menjadi faktor pendukung dalam penerapan Total Quality Management dimana seorang pemimpin dapat mengarahkan serta memengaruhi bawahannya untuk dapat menjalankan atau menerapkan Total Quality Management dengan tepat dan benar agar mutu kinerja dan mutu produk yang dihasilkan dapat terjaga dengan baik.

2. Pelatihan dan Pendidikan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan (Tjiptono & Diana, 2001)[8].

Dari semua responden menyatakan "pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu hal yang dapat menjadi faktor pendukung dalam penerapan Total Quality Management dan wajib dilakukan dalam peningkatan mutu kinerja karyawan agar karyawan tersebut dapat menjaga serta meningkatkan mutu produk yang dihasilkan".

Nur Alam selaku Housekeeping Senior menyatakan bahwa "khususnya di housekeeping sendiri selalu mengadakan pelatihan atau training yang berguna untuk menambah pengetahuan dari karyawan housekeeping itu sendiri". Pelatihan perlu diadakan karena hampir seluruh pramugraha tidak memiliki background dari dunia perhotelan. Adapun pelatihan tersebut biasanya dilakukan sebulan sekali atau secara berkala. Sedangkan kalau pendidikan itu sendiri, kembali dari diri masing-masing atau latarbelakang sekolah masing-masing karyawan.

3. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan (Tjiptono & Diana, 2001)[8].

Semua narasumber menyatakan bahwa “komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang dimaksud dapat dipahami. Membangun suatu hubungan komunikasi yang baik antar karyawan sangatlah penting dalam penerapan *Total Quality Management*, contohnya dalam housekeeping department. Komunikasi tersebut direalisasikan dengan diadakannya briefing pagi dan briefing sore. Pada saat briefing, pemimpin akan memberikan informasi atau arahan kepada bawahannya mengenai pekerjaan yang telah dilakukan serta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh karyawan mengenai pekerjaan yang belum diketahui”.

4. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan menungkingkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan / contoh bagi karyawan lainnya (Tjiptono & Diana, 2001)[8].

Abdullah selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa “ganjaran dan pengakuan merupakan hal yang dapat diberikan kepada karyawan sebagai motivasi untuk meningkatkan mutu kinerja dalam menghasilkan produk yang bermutu pula”.

Nur alam selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa “*Housekeeping Department* selain mengadakan pelatihan atau training tapi juga mengadakan *team bestie member* dimana akan dilakukan penilaian kinerja selama tiga bulan. *Team bestie member* adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh Hotel Ibis Budget untuk memberi penghargaan kepada

karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan setiap department akan mengajukan nama karyawan yang memiliki kinerja terbaik untuk mengikuti kegiatan tersebut. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan atau contoh bagi karyawan lainnya.

5. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan proses manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi (Tjiptono & Diana)[8].

Khaerullah selaku Senior Housekeeping menyatakan bahwa “pengukuran ini adalah pengukuran atau penilaian yang diberikan oleh tamu atas kinerja dan mutu produk yang telah dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan”. Pengukuran menjadi salah satu faktor pendukung dimana melalui pengukuran ini dapat menjadi patokan atau standar mengenai ukuran dari mutu yang telah dihasilkan. Jadi dari pengukuran tamu, perusahaan dapat melihat apakah penerapan *Total Quality Management* telah berjalan dengan baik dan dapat memberi kepuasan kepada pelanggan. Maka dari itu setiap pagi, apabila pramugraha sedang melakukan pengecekan status kamar maka pramugraha akan sekedar bertanya kepada tamu apakah pelayanan kamar yang diberikan sudah sesuai dengan keinginan dari tamu tersebut atau mungkin ada yang kurang dalam pelayanan tersebut.

6. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan.

Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui *network* dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior (Tjiptono & Diana, 2001)[8].

Khaerullah selaku *Senior Housekeeping* menyatakan bahwa “struktur pendukung adalah hal atau faktor yang menjadi penunjang dalam menghasilkan suatu produk yang bermutu. Menurut Abdullah selaku *housekeeping leader*, struktur pendukung yang dimaksud disini adalah sarana dan prasarana. Dimana dalam penerapan *Total Quality Management* perlu adanya sarana dan prasarana yang memadai seperti *trolley*, *chemical* atau alat pembersih lainnya serta linen yang cukup agar dapat menghasilkan produk yang bermutu dan menjaga kepuasan pelanggan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis serta analisa terhadap data lapangan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen mutu terpadu yang digunakan untuk meningkatkan mutu kinerja karyawan. Penerapan Total Quality Management pada Housekeeping Management di Hotel Ibis Budget Makassar Airport yaitu berupa SOP (*Standart Operational Procedure*). Adapun cara penerapan SOP (*Standart Operational Procedure*) berpatokan kepada karakteristik Total Quality Management yaitu:

1. Fokus pada pelanggan dan kualitas.
2. Pelatihan atau pendidikan serta kerjasama tim (*team work*).
3. Komitmen jangka panjang dan perbaikan secara berkesinambungan (evaluasi).
4. Pendekatan ilmiah, pemberdayaan karyawan dan kebebasan terkendali.
5. Kesatuan tujuan.

Dalam penerapan Total Quality Management itu sendiri terdapat faktor-faktor yang menghambat dan mendukung dalam penerapan *Standart Operational Procedure* tersebut. Adapun salah satu faktor penghambat dalam penerapan *Standart Operational Procedure* pada Housekeeping Departement di Hotel Ibis Budget Makassar yaitu

1. Kurangnya pemahaman mengenai *Standart Operational Procedur*
2. Kurangnya tanggungjawab dan kesadaran dari karyawan.
3. Kurangnya ketersediaan linen yang bersih.
4. Keterlambatan tamu yang *check out*.

Sedangkan faktor pendukung dalam penerapan *Standart Operational Procedure* itu sendiri ada 6 poin yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Pelatihan dan pendidikan
3. Komunikasi
4. Ganjaran dan pengakuan
5. Pengukuran
6. Struktur pendukung

5.2 Saran

Sesuai dengan pengalaman pada saat melakukan observasi lapangan perlu adanya saran sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan Housekeeping Departement, yaitu:

a. Bagi Hotel

1. Karyawan Housekeeping harus memiliki pengetahuan yang lebih luas lagi.
2. Karyawan Housekeeping perlu meningkatkan pemahaman mengenai SOP (*Standart Operational Procedure*).
3. Karyawan Housekeeping perlu meningkatkan tanggung jawab, disiplin dan kesadaran dalam mengerjakan pekerjaannya.
4. Peningkatan jumlah sarana dan prasarana yang digunakan oleh karyawan housekeeping dalam penerapan SOP (*Standart Operational Procedure*).

b. Bagi Penelitian

1. Kiranya melakukan penelitian mengenai penerapan Total Quality Management di seluruh bagian hotel.
2. Kiranya melakukan penelitian mengenai penerapan Total Quality Management yang lebih spesifik, penelitian mengenai mutu kinerja atau mutu produk yang dihasilkan.
3. Kiranya melakukan penelitian mengenai penerapan Total Quality Management dan menggunakan analisis data *SWOT*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] sulsei.bps.go.id
- [2] Rumekso. 2001, Housekeeping Hotel. Yogyakarta : Andi
- [3] Sallis, Edward.2011. Total Quality Management in Education. Jogjakarta: Iricisod
- [4] Devi Rahmi Utari, 2013. Pengaruh Total Quality Management Dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- [5] Mar'atus Sholihah, 2012. Aplikasi Total Quality Management (TQM) Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Ja'maah Haji di Fakultas Dakwah Institut Islam Negeri (IAIN) Wakisingo. Semarang.
- [6] Badudu J.S dan Zain, 1996. Kamus Umum Bahasa Indonesia. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- [7] Hashmi, K. 2004. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), www.isisigma.com. September 2005.
- [8] Tjiptono, F., dan A. Diana, 2001, Total Quality Management, Valentine, yogyakarta.
- [9] Fandy Tjiptono. 1995. Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi Offset.
- [10] Bagyono, Orbani Ludfi. 2003. Dasar-Dasar Housekeeping dan Laundry Hotel. Surakarta : Mitra Gama Widya
- [11] Satori Djam'an., Komariah Aan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: bandung

[12] Husein Umar, 2003, Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka

[13] Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. Bandung : Alfabeta

[14] Sugiono, (2015), Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D: Bandung, Alfabeta.

[15] Tjiptono, F., dan A. Diana, 2001, Total Quality Management, Andi, Yogyakarta.