



ANALISIS KENDALA POTENSIAL PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* HOTEL PLAZA SEMARANG

Hendrajaya ✉

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Pariwisata (STIEPARI), Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Oktober 2010
Disetujui Desember 2010
Dipublikasikan Maret 2011

Keywords:

Inconsistency factor;
Factors of quality management;
Total quality management;
Cultural transformation factor

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan faktor-faktor yang terbentuk dari kendala penerapan Total Quality Management (TQM), sebagai upaya untuk menganalisis masalah-masalah potensial dari penerapan TQM di Hotel Plaza, Semarang. Sampel dari penelitian ini sejumlah 65 karyawan Hotel Plaza, Semarang yang terdiri dari manajer dan staf. Teknik analisis menggunakan Faktor Analisis. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa kendala potensial dari implementasi TQM dapat disimpulkan menjadi lima faktor, yaitu faktor inkonsistensi, visi-misi, transformasi budaya, manajerial dan manajemen kualitas. Penelitian ini memberikan rekomendasi bahwa peningkatan fungsi-fungsi korporat melalui optimalisasi kualitas sebagai strategi bisnis dan orientasi pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, akan menjadi dasar untuk memaksimalkan daya saing perusahaan dalam hal produk, layanan, SDM, lingkungan dan seluruh proses yang dapat mendukung upaya perbaikan produktivitas.

Abstract

This study aims to determine the constraint factors and to analyze the potential problems of TQM implementation of Plaza Semarang Hotel. The sample of 65 employees of TQM implementation of Plaza Semarang Hotel, consist of managers and staffs. Factor analysis is used to achieve the results of the potential constraint implementation of Total Quality Management which can be summarized into five factors, they are: the factor of inconsistencies, the factor of vision and mission, cultural transformation factors, managerial factors and the factors of quality management. In order to increase the corporate functions through the optimization of quality as a business strategy and to achieve customer satisfaction, this study suggests that all members of the organization should be involved by the company as on-going basis to maximize the competitiveness of the organization on products, services, human resources, environment and all processes that support productivity improvement.

JEL Classification: M31, M54

✉ Alamat korespondensi:
Jalan Lamongan Raya No 11 Semarang Jawa Tengah
E-mail: hjhenjoyo@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada era transformasi global khususnya dalam bidang ekonomi, yang terpenting ialah menghasilkan sesuatu produk atau jasa dengan mutu atau kualitas yang terbaik. Hal itu dapat diperoleh dengan cara melakukan berbagai terobosan kebijakan yang berkesinambungan terhadap kualitas manusia yang dilengkapi dengan seperangkat sistem yang mendukung. Sistem ini terus menerus harus disempurnakan sebagai kontrol atau tolok ukur bagi organisasi agar kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan dapat mengarah pada kualitas yang optimal. Dalam penelitian ini mengisyaratkan adanya penerapan *Total Quality Management*. Untuk selanjutnya, istilah *Total Quality Management* disingkat TQM sebagai kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Menurut Purnomo (2003) menyatakan bahwa TQM, yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mengoptimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dalam cakupan yang lebih sempit, penelitian TQM ini dilakukan di Hotel Plaza Semarang. Menurut Samuel (2003) penerapan TQM dalam memberdayakan karyawan mempunyai dampak positif terhadap kepuasan karyawan. Dengan demikian pelaksanaan TQM pada akhirnya dapat memperbaiki seluruh komponen yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Kombinasi yang lengkap dari semua fungsi perusahaan yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kepuasan pelanggan, produktivitas dan kerja sama kelompok, hal itulah yang disebut TQM. TQM dapat diartikan juga sebagai suatu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Sebagai suatu ilustrasi dari deskripsi diatas, Ngai dan Cheng (dalam Purnama, 2002) telah melakukan penelitian terhadap profesional manajer perusahaan-perusahaan di Hongkong untuk mengetahui hambatan potensial penerapan TQM. Langkah awal yang dilakukan ialah membuat daftar hambatan potensial penerapan TQM bersumber kajian literatur dan dipadu dengan wawancara terhadap para konsultan dan praktisi bisnis berkualitas. Langkah berikutnya, yaitu pengembangan alat untuk mengukur dan memperkirakan keberadaan hambatan potensial penerapan TQM yang ada pada organisasi sehingga diperoleh hasil yang menunjukkan hambatan potensial penerapan TQM, antara lain hambatan pekerja dan budaya, hambatan infrastruktur, hambatan manajerial dan hambatan organisasi.

Berdasarkan pada konsep diatas, maka kualitas manajemen merupakan salah satu faktor kunci bagi keberhasilan suatu perusahaan selaku produsen atau penjual jasa dan tidak dapat dipungkiri dalam dunia bisnis saat ini, karena tidak ada yang lebih penting lagi bagi sebuah perusahaan kecuali menempatkan masalah kepuasan pelanggan/konsumen melalui kualitas manajemen sebagai salah satu komitmen bisnisnya. Filosofi TQM yang diterapkan dengan benar pada suatu perusahaan diharapkan hal tersebut mengeluarkan yang terbaik dari karyawan yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang membaik (Ooi & Arumugam, 2006). Jika kualitas manajemen yang diberikan kepada konsumen baik dan memuaskan, maka dapat berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Sebaliknya, kualitas manajemen yang diberikan kepada konsumen kurang memuaskan, maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha.

Terkait dengan latar belakang tersebut, Hotel Plaza Semarang saat ini telah menerapkan TQM kepada karyawan dan tamu hotel yang menginap. Akan tetapi, kenyataan yang sering dijumpai di lapangan dalam pelaksanaan TQM khususnya pada Hotel Plaza Semarang dapat ditafsirkan sebagai suatu pekerjaan rumah yang hingga saat ini belum dapat diselesaikan dengan baik. Kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan TQM pada Hotel Plaza Semarang, yakni pemberian gaji yang masih bersifat normatif, perputaran karyawan yang cukup tinggi, pelatihan yang kurang memadai, adanya *gap* antara manajer dengan bawahan, tidak adanya kepastian jenjang karier serta adanya karyawan yang dipromosikan hanya yang dekat dengan manajer saja.

Untuk itu dalam penelitian ini diajukan pertanyaan faktor-faktor apa saja yang nantinya terbentuk dari kendala penerapan TQM di Hotel Plaza Semarang?. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka diajukan hipotesis dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Hotel Plaza Semarang, muncul kendala pekerja dan budaya, kendala infrastruktur, kendala manajerial dan kendala organisasional.

METODE

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini ialah penilaian tentang kendala yang dihadapi oleh Hotel Plaza dengan memberikan kuesioner kepada responden. Data sekunder diperoleh dari buku ilmiah, koran, majalah-majalah serta tulisan-tulisan yang berkaitan dengan penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini yakni manajer dan karyawan pada Hotel Plaza Semarang yang berjumlah 165 orang. Sampel dalam penelitian ini yakni sebagian manajer dan karyawan pada Hotel Plaza Semarang. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* karena peneliti melibatkan semua subjek di dalam populasi sehingga semua subjek dalam populasi dianggap sama. Metode untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *slovin*. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka sampel dalam penelitian ini sejumlah 62,26 dibulatkan menjadi 65 responden, dalam penelitian ini ditetapkan 65 responden. Variabel dan definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n	=	Jumlah Sampel
N	=	Jumlah Populasi (165)
e	=	Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10 %)

Tabel 1. Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Kendala pekerja dan budaya	Kendala pekerja dan budaya merupakan kendala pada karyawan dan cara berpikir karyawan berdasarkan pada penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Kendala pekerja dan budaya diukur dengan: <ul style="list-style-type: none"> • Kesulitan dalam mengubah budaya kualitas dari pekerja dan manajemen • Rasa takut dan resisten terhadap perubahan • Kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas • Para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri 	5 point skala pada 4 item dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju

Lanjutan Tabel 1

Kendala infrastruktur	<p>Kendala infrastruktur merupakan kendala yang dihadapi oleh karyawan maupun manajemen disebabkan prasarana yang kurang memadai</p> <p>Kendala infrastruktur diukur dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaringan televisi internasional belum tersedia • <i>wireless network connection</i> belum tersedia. • Kualitas sistem telekomunikasi kurang memadai • Armada untuk keperluan antar jemput tamu jumlahnya kurang memadai. • Perlu diadakan renovasi eksterior dan interior di seluruh kamar hotel. 	5 point skala pada 5 item dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju
Kendala Manajerial	<p>Kendala manajerial merupakan kendala yang dihadapi manajer atau pimpinan dalam mengatur pekerjaan atau bekerja sama dengan karyawan maupun manajer di sekitarnya dalam mencapai sasaran. Kendala manajerial diukur dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan yang tidak berkesinambungan • Tidak adanya kepastian jenjang karier • Karyawan yang dipromosikan hanya yang dekat dengan manajer • Gaji masih normatif • Kurangnya komitmen manajer puncak • Visi dan Misi organisasi tidak jelas • Sering terjadi penggantian eksekutif kunci • Perputaran karyawan terlalu tinggi 	5 point skala pada 8 item dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju
Kendala Organisasional	<p>Kendala organisasional merupakan kesulitan yang dihadapi organisasi terhadap organisasi secara keseluruhan. Kendala organisasional diukur dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaringan komunikasi internal dan eksternal kurang efektif • Kerjasama antar departemen kurang efektif. • Penetapan sasaran organisasi kurang tepat • Sistem pengakuan dan penghargaan kurang memadai • Pendidikan dan pelatihan bagi para pekerja kurang memadai • Keahlian menyangkut manajemen kualitas kurang memadai 	5 point skala pada 6 item dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor. Analisis faktor bertujuan untuk meringkas data dan mengidentifikasi hubungan sejumlah variabel. Semua teknik itu bertujuan untuk mereduksi (mengurangi) jumlah variabel menjadi jumlah yang mudah ditangani dan memiliki karakteristik yang tumpang tindih. Proses penghitungan Analisis Faktor dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS Multivariat (*Statistical Package for Social Science*) for window 16,0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah-langkah untuk melakukan analisis faktor yaitu: mencari MSA di atas 0,5, Menentukan MSA di bagian Anti *Image Correlation*, Mencari *communalities*, Menentukan Total *Variance Explained*, *Grafik scree plot*. Tabel 2 menunjukkan angka MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) = 0,669. Oleh karena angka MSA di atas 0,5, maka kumpulan faktor tersebut dapat diproses lebih lanjut. Kesimpulan yang sama juga dapat dilihat dari nilai *Chi Square* yaitu 1514,197 dengan nilai signifikansi 0,000, dimana nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Tabel 2. Hasil MSA

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,669
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1514,197
	Df	231
	Sig.	.000

Sumber: data yang diolah (2009)

Tabel 3 ialah tabel anti *image correlation* yaitu untuk menunjukkan sejumlah angka yang membentuk diagonal, yang bertanda "a" yang menandakan besaran *MSA* sebuah faktor (satu per satu). Hasil MSA tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Anti *Image Correlation*

Item	Hasil
Item 1	0,616
Item 2	0,677
Item 3	0,632
Item 4	0,547
Item 5	0,601
Item 6	0,655
Item 7	0,640
Item 8	0,781
Item 9	0,535
Item 10	0,660
Item 11	0,614
Item 13	0,806

Lanjutan Tabel 3

Item 14	0,730
Item 15	0,743
Item 16	0,641
Item 17	0,596
Item 18	0,774
Item 19	0,729
Item 20	0,715
Item 21	0,530
Item 22	0,742
Item 23	0,739

Sumber: data yang diolah (2009)

Bila ada angka MSA dibawah 0,5, maka harus dikeluarkan dari pemilihan faktor. Dari ke 22 faktor (item) tersebut ternyata item yang ke-12, lebih kecil dari MSA= 0,5, maka faktor-faktor tersebut harus dihilangkan. Tabel 4 menunjukkan *communalities* yaitu untuk mengetahui seberapa besar atau seberapa kuat kendala potensial penerapan TQM di Hotel Plaza Semarang dipengaruhi oleh faktor yang nanti akan terbentuk.

Tabel 4. Communalities

	Initial	Extraction
Item 1	1.000	,765
Item_2	1.000	,748
Item 3	1.000	,807
Item 4	1.000	,808
Item 5	1.000	,723
Item_6	1.000	,763
Item 7	1.000	,814
Item 8	1.000	,712
Item 9	1.000	,653
Item_10	1.000	,675
Item 11	1.000	,843
Item 13	1.000	,825
Item_14	1.000	,695
Item_15	1.000	,841
Item 16	1.000	,853
Item 17	1.000	,767
Item_18	1.000	,854
Item_19	1.000	,913
Item 20	1.000	,861
Item 21	1.000	,891
Item_22	1.000	,640
Item_23	1.000	,753

Extraction Method: Principal Component Analysis

Sumber: data yang diolah (2009)

Total Variance Explained digunakan untuk menentukan berapa banyak faktor yang nanti terbentuk dengan ketentuan angka pada *Total Initial Eigenvalues* harus minimal menunjukkan angka 1,000. Hasil perhitungan *total variance explained* dapat dilihat pada Tabel 5.

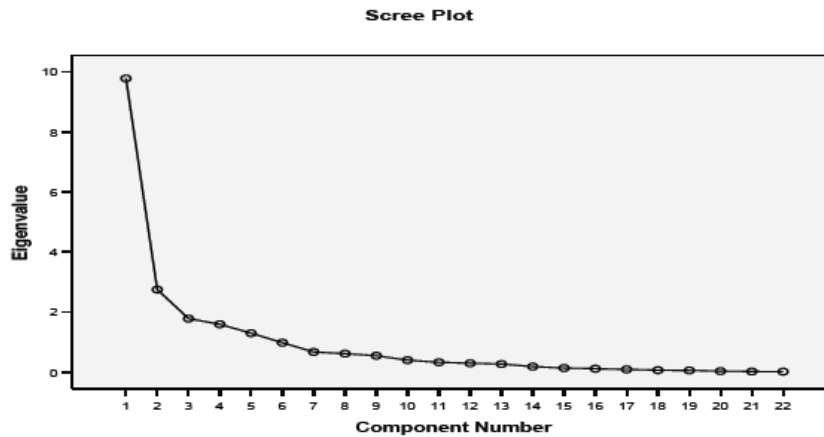
Tabel 5. Total variance explained

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sum of Squared Loading			Rotation Sum of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumu- lative %	Total	% of Variance	Cumu- lative %	Total	% of Variance	Cumu- lative %
1	9.784	44.473	44.473	9.784	44.473	44.473	4.294	19.520	19.520
2	2.749	12.494	56.967	2.749	12.494	56.967	3.523	16.016	35.536
3	1.782	8.100	65.067	1.782	8.100	65.067	3.434	15.607	51.144
4	1.593	7.239	72.306	1.593	7.239	72.306	3.232	14.691	65.834
5	1.296	5.893	78.199	1.296	5.893	78.199	2.720	12.365	78.199
6	.978	4.447	82.647						
7	.670	3.043	85.690						
8	.614	2.793	88.483						
9	.545	2.478	90.961						
10	.397	1.805	92.766						
11	.326	1.483	94.249						
12	.294	1.337	95.586						
13	.268	1.219	96.805						
14	.183	.830	97.635						
15	.153	.612	98.247						
16	.113	.513	98.760						
17	.089	.406	99.165						
18	.063	.288	99.453						
19	.056	.252	99.705						
20	.032	.144	99.849						
21	.018	.082	99.931						
22	.015	.069	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Sumber: data yang diolah (2009)

Tabel 5 menunjukkan bahwa ke-22 indikator yang dimasukkan dalam analisis faktor ternyata hanya akan dibentuk menjadi lima faktor. Hal tersebut dapat diidentifikasi bahwa pada Tabel 5 dari urutan angka pada total dari yang terbesar sampai terkecil hanya pada faktor ke lima saja, faktor angka total masih di atas satu. Sedangkan pada faktor ke enam total *eigenvalues* di bawah satu. Grafik *Scree Plot* digunakan untuk mengetahui melalui grafik perpotongan sumbu X dan sumbu Y dari faktor satu dengan *Total Initial Eigenvalues* pada Tabel 5 di atas. Gambar 1 menunjukkan bahwa dari satu faktor ke faktor dua, tiga, empat dan lima (garis dari sumbu *component* nomor 1 ke 2, 3, 4 dan 5) arah garis menurun, tetapi masih di atas satu (sumbu Y). Sedangkan pada faktor enam dan seterusnya sudah dibawah satu (sumbu Y).

**Gambar 1.** *Scree Plot*

Component matrix digunakan untuk mengetahui dari kelima faktor yang nanti terbentuk, termasuk dalam faktor mana ke-22 indikator tersebut dimasukkan. Analisis faktor dalam hal ini akan dibentuk menjadi lima faktor, yang pembagiannya masing-masing dapat dilihat pada Tabel 6, yaitu angka minimal 0,55 diambil dimasukkan sebagai faktor dari satu sampai dengan lima. Indikator-indikator tersebut mempunyai angka terbesar terletak pada faktor satu, dua dan tiga. Tetapi pada indikator sembilan dan indikator sebelas tidak dapat begitu saja dimasukkan dalam faktor satu sampai dengan lima, karena angkanya masih di bawah 0,55 (Tjiptono, 2008). Hal ini tidak akan sesuai dengan yang seharusnya, bahwa faktor-faktor tersebut menjadi lima faktor dengan hasilnya yang merata pada ke lima faktor untuk itu digunakan lagi pada *Rotated Component Matrix*.

Tabel 6. *Component Matrix*

	Component				
	1	2	3	4	5
item_1	0,725	0,404	-0,031	0,248	-0,117
item_2	0,666	0,318	0,141	0,214	-0,372
item_3	0,715	0,189	0,190	-0,460	-0,111
item_4	0,435	0,716	-0,258	0,094	0,175
item_5	0,526	0,589	-0,203	0,153	0,183
item_6	0,816	0,290	-0,062	0,095	0,001
item_7	0,719	0,238	0,369	-0,025	-0,322
item_8	0,647	0,246	0,410	0,039	-0,252
item_9	0,546	0,156	0,386	0,404	0,131
item_10	0,602	-0,037	0,405	-0,319	0,215
item_11	0,404	-0,562	0,522	0,195	0,231
item_13	0,810	-0,030	0,051	0,208	0,349
item_14	0,785	-0,117	0,046	0,072	0,243
item_15	0,731	-0,155	-0,135	-0,037	0,513
item_16	0,699	-0,193	-0,548	0,055	0,152
item_17	0,692	-0,497	-0,091	0,176	0,043

Lanjutan Tabel 6

	Component				
	1	2	3	4	5
item_18	0,593	-0,543	-0,168	0,231	-0,353
item_19	0,633	-0,604	-0,078	0,286	-0,244
item_20	0,795	-0,114	-0,375	-0,167	-0,220
item_21	0,581	-0,179	0,253	-0,667	0,116
item_22	0,656	0,047	-0,321	-0,323	0,014
item_23	0,698	-0,127	-0,223	-0,362	-0,262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: data yang diolah (2009)

Rotated Component Matrix digunakan untuk memperkuat dan menentukan salah satu faktor, pada *component matrix* yang mempunyai angka terkecil menjadi lebih kecil lagi. Hasil *rotated component matrix* dapat dilihat pada Tabel 7. Dari hasil total *Component Matrix* di bawah ini, berdasarkan ketentuan yang ada (yakni angka di atas 0,55) maka yang termasuk dalam faktor satu, yaitu item 16, item 17, item 18, item 19, item 20. Faktor satu meliputi item empat, item lima, item enam. Faktor tiga meliputi item satu, item dua, item tujuh dan item delapan. Faktor empat meliputi item tiga, item 10, item 21, item 22 dan item 23. Faktor lima meliputi item sembilan, item 11, item 13, item 14 dan item 15. Dengan menggunakan nilai *loading factor* pada masing-masing faktor, maka semakin tinggi *loading factor* suatu variabel berarti semakin erat hubungan variabel tersebut dengan faktor yang bersangkutan.

Tabel 7. Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
item_1	0,247	0,572	0,596	0,077	0,126
item_2	0,257	0,305	0,762	0,086	0,037
item_3	0,124	0,218	0,449	0,733	0,065
item_4	-0,099	0,851	0,260	0,066	-0,052
item_5	0,005	0,792	0,292	0,067	0,074
item_6	0,310	0,574	0,475	0,262	0,206
item_7	0,159	0,147	0,786	0,357	0,144
item_8	0,086	0,137	0,753	0,280	0,202
item_9	0,042	0,246	0,530	-0,055	0,565
item_10	0,012	0,062	0,269	0,623	0,459
item_11	0,247	-0,336	0,157	0,119	0,794
item_13	0,348	0,458	0,238	0,216	0,626
item_14	0,397	0,334	0,218	0,318	0,575
item_15	0,372	0,463	-0,094	0,389	0,573
item_16	0,713	0,509	-0,106	0,210	0,172
item_17	0,720	0,059	0,102	0,164	0,456
item_18	0,870	-0,115	0,239	0,030	0,158

	Component				
	1	2	3	4	5
item_19	0,858	-0,133	0,232	0,023	0,325
item_20	0,710	0,341	0,215	0,438	-0,051
item_21	0,125	-0,051	0,101	0,896	0,244
item_22	0,412	0,424	0,068	0,568	-0,028
item_23	0,569	0,172	0,220	0,584	-0,102

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. *Rotation converged in 11 iterations.*

Sumber: data yang diolah (2009)

Sedangkan ke-22 faktor tersebut kemudian dikelompokkan menjadi lima faktor yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Pengelompokan Faktor Setelah Rotasi Matrix

Variabel Hasil Ekstraksi	Factor Loading	Komponen Matrix
Item 16	0,713	
Item 17	0,720	
Item 18	0,870	1
Item 19	0,858	
Item 20	0,710	
Item 4	0,851	
Item 5	0,792	2
Item 6	0,574	
Item 1	0,596	
Item 2	0,762	
Item 7	0,786	3
Item 8	0,753	
Item 3	0,733	
Item 10	0,623	
Item 21	0,896	
Item 22	0,568	4
Item 23	0,584	
Item 9	0,565	
Item 11	0,794	
Item 13	0,626	5
Item 14	0,575	
Item 15	0,573	

Sumber: data yang diolah (2009)

Sebelum dilakukan pemberian nama-nama faktor, terlebih dahulu dilihat komponen matrik dari satu sampai lima, kemudian masing-masing dicari faktor *loading* nya. Pada pemberian nama faktor tersebut berdasarkan pada variabel yang memiliki nilai faktor *loading* tertinggi/terbesar (Ghozali, 2009). Sedangkan interpretasi dari masing-masing faktor yang terbentuk ialah jika melihat variabel-variabel pembentuknya, dari kelima variabel tersebut mengarah pada pergantian manajer yang handal masih cukup tinggi, perputaran karyawan cukup tinggi, komunikasi internal dan eksternal pada manajer dan karyawan kurang efektif, kerjasama antar departemen kurang efektif, serta kurang tepatnya sasaran yang ingin dicapai, maka faktor pertama ini dinamakan sebagai Faktor Inkonsistensi.

Jika melihat variabel-variabel pembentuknya, dari ketiga variabel tersebut mengarah pada para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri, fasilitas di kamar belum ada jaringan televisi internasional dan *wireless network connection*, maka faktor kedua ini dinamakan sebagai Faktor Visi dan Misi. Jika melihat variabel-variabel pembentuknya, dari keempat variabel tersebut mengarah pada kesulitan mengubah budaya dan kualitas, tidak ada keinginan kuat untuk merubah rasa takut terhadap resistensi perubahan, kualitas *telecommunication system* kurang memadai serta fasilitas armada untuk keperluan antar jemput tamu jumlahnya kurang memadai, maka faktor ketiga ini dinamakan sebagai Faktor Transformasi Budaya.

Jika melihat variabel-variabel pembentuknya, dari kelima variabel tersebut mengarah pada kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas, pelatihan yang diberikan kepada karyawan tidak berkesinambungan, sistem pengakuan dan penghargaan terhadap karyawan masih kurang memadai, pendidikan dan pelatihan bagi para pekerja kurang memadai dan keahlian menyangkut manajemen kualitas kurang memadai, maka faktor kelima ini dinamakan sebagai Faktor Manajerial.

Melihat variabel-variabel pembentuknya, dari kelima variabel tersebut mengarah pada perbaikan renovasi exterior dan interior, tidak adanya kepastian jenjang karier, gaji yang diberikan karyawan masih bersifat normatif, komitmen manajer puncak Hotel Plaza dalam perbaikan kualitas kurang maksimal dan kurang bisa menunjukkan visi dan misi yang tepat kepada karyawan, maka faktor kelima ini dinamakan sebagai Faktor Manajemen Kualitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan analisis faktor diatas, terbentuklah faktor-faktor baru yang merupakan kendala TQM yang ada pada Hotel Plaza Semarang, yaitu faktor inkonsistensi, visi dan misi, transformasi budaya, manajerial dan manajemen kualitas. Faktor inkonsistensi terbentuk dari variabel kendala manajerial dan variabel kendala organisasional. Kendala manajerial yang dihadapi Hotel Plaza Semarang seperti pergantian manajer yang handal masih cukup tinggi di lingkungan hotel Plaza dan tingkat perputaran karyawan cukup tinggi.

Dengan adanya kendala pada pergantian manajer yang handal masih cukup tinggi di lingkungan hotel Plaza dan tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi akan mengakibatkan menurunkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan hotel Plaza Semarang sehingga pencapaian tujuan perusahaan tidak tercapai. Sementara itu, kendala organisasional yang dihadapi hotel Plaza pada faktor pertama, yaitu jaringan komunikasi internal dan eksternal pada manajer dan karyawan hotel masih kurang efektif, kerjasama antar departemen masih kurang efektif dan masih kurang tepatnya sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

Terdapat kendala faktor hasil yang harus dicapai pihak Hotel Plaza dalam penerapan TQM, perlu melakukan kerjasama (*teamwork*) antara manajer dengan karyawan, kesejahteraan karyawan harus diperhatikan, jaringan komunikasi internal dan eksternal antara manajer dengan karyawan ditingkatkan sehingga pencapaian sasaran organisasi dapat tercapai. Hal

ini didukung dengan pernyataan Purnomo (2003) bahwa unsur utama dalam pencapaian *Total Quality Management*, yaitu perhatian pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, adanya kerjasama, perbaikan sistem yang berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan secara berkala, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan keterlibatan pemberdayaan karyawan.

Faktor visi dan misi terbentuk dari variabel kendala pekerja dan budaya dan kendala infrastruktur. Kendala pekerja dan budaya yang dihadapi Hotel Plaza Semarang seperti para pekerja kurang memiliki percaya diri. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan kurang memiliki percaya diri dalam program perbaikan kualitas sehingga dalam pencapaian TQM masih lambat. Kendala infrastruktur yang merupakan faktor internal yakni jaringan televisi internasional belum ada dan *wireless network connection* belum tersedia. Kendala faktor internal ini harus diperhatikan dalam pencapaian tujuan TQM pada Hotel Plaza Semarang yaitu dengan memperbaiki atau menambah fasilitas-fasilitas yang belum ada. Upaya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya merupakan tujuan dalam pencapaian TQM di Hotel Plaza.

Faktor transformasi budaya terbentuk dari variabel kendala pekerja dan budaya dan kendala infrastruktur. Kendala pekerja dan budaya yang dihadapi Hotel Plaza Semarang seperti kesulitan dalam mengubah budaya kualitas dari pekerja dan manajemen; manajer dan karyawan mempunyai rasa takut dan resisten terhadap perubahan. Hal ini berarti para manajer dan karyawan merasa kesulitan untuk merubah budaya kualitas dan takut terhadap perubahan. Karyawan dan manajer merasa dengan merubah budaya kualitas akan memperlambat kinerja sehari-hari dan butuh waktu untuk belajar dan menyesuaikan diri. Budaya kerja yang baik merupakan faktor kritis kesuksesan perusahaan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan (Kaynak, 2003; Yu et al., 2004; Bhirud et al., 2005; Stock et al., 2006; Breja et al., 2010).

Menurut Zyngier (2005) budaya organisasi dapat dikembangkan melalui struktur, tingkah laku dan contoh yang diberikan oleh manajemen perusahaan. Kendala infrastruktur yang merupakan Faktor Transformasi Budaya dan Infrastruktur, yaitu kualitas *telecommunication system* di Hotel Plaza kurang memadai dan fasilitas armada Hotel Plaza untuk keperluan antar jemput tamu jumlahnya kurang memadai. Kendala-kendala tersebut bagi pihak Hotel Plaza harus dapat meningkatkan kualitas pelayanan faktor transformasi budaya dan infrastruktur agar penerapan *Total Quality Management* di Hotel Plaza dapat berjalan dengan lancar dan berkesinambungan.

Faktor manajerial terbentuk dari variabel kendala pekerja dan budaya, kendala manajerial dan kendala organisasional. Kendala pekerja dan budaya yang dihadapi Hotel Plaza Semarang seperti kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas. Padahal dari perspektif TQM, faktor SDM yang handal merupakan faktor kunci (Kang, 2009). Kendala manajerial yang merupakan faktor manajemen kualitas yaitu pelatihan yang tidak berkesinambungan. Pelatihan yang tidak berkesinambungan yang sering terjadi di Hotel Plaza ini seperti setelah dilakukan pelatihan, karyawan tidak mengetahui tujuan dari pelatihan yang diberikan atau tidak tepat sasaran. Hal inilah yang menjadi kendala TQM yang ada di Hotel Plaza. Menurut Anantatmula (2006), seharusnya pihak manajemen dapat mengembangkan pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Kendala organisasional yang merupakan faktor manajemen kualitas, yaitu sistem pengakuan dan penghargaan kurang memadai, pendidikan dan pelatihan bagi para karyawan kurang memadai dan keahlian menyangkut manajemen kualitas kurang memadai. Kendala tersebut seperti tidak adanya penghargaan bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik sehingga karyawan merasa tidak dihargai, setelah karyawan melakukan pelatihan/training kemudian diterapkan di hotel, ternyata tidak sesuai dengan pelatihan yang diberikan.

Faktor manajemen kualitas terbentuk dari variabel kendala infrastruktur dan kendala manajerial. Kendala infrastruktur yang dihadapi Hotel Plaza Semarang, yaitu perlu diadakan renovasi eksterior dan interior di seluruh kamar hotel. Hal ini dikarenakan prinsip utama dalam penerapan TQM adalah kepuasan pelanggan. Melalui perbaikan/renovasi eksterior dan interior di seluruh kamar hotel merupakan kebutuhan pelanggan yang harus dipenuhi, agar pelanggan merasa puas.

Kendala manajerial yang merupakan faktor manajerial, yaitu tidak ada kepastian jenjang karier, gaji masih normatif, kurangnya komitmen manajer puncak dan visi serta misi organisasi tidak jelas. Hal ini sesuai dengan jawaban responden yang menjawab setuju bahwa kendala manajerial seperti tidak ada kepastian jenjang karier, gaji masih normatif, kurangnya komitmen manajer puncak, visi dan misi organisasi tidak jelas merupakan kendala dalam penerapan TQM pada hotel Plaza Semarang.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai tanggapan responden terhadap analisis kendala potensial penerapan TQM pada Hotel Plaza Semarang, maka kendala potensial penerapan 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.

Prinsip TQM seperti yang dijelaskan diatas, dapat direfleksikan dalam bentuk pemberian pendidikan dan pelatihan secara berkala, kerjasama tim, perbaikan sistem berkelanjutan, perbaikan sarana dan prasarana, serta mempunyai komitmen jangka panjang dalam rangka mengadakan perubahan budaya serta mendesain pekerjaan melalui pendekatan ilmiah, maka diharapkan kendala-kendala yang ditemukan dalam penelitian ini seperti pergantian manajer handal yang tinggi, kerjasama antar departemen kurang efektif, takut atau kesulitan dalam mengubah budaya, tidak adanya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas, secara teknis dapat diminimalkan dan diusahakan dalam jangka panjang dapat dihilangkan.

Disamping itu, prinsip utama dalam TQM yang memfokuskan pada unsur respek terhadap orang diharapkan akan meningkatkan keikutsertaan seluruh jajaran staf perusahaan mulai dari manajer puncak hingga bagian staf terendah sehingga akan membuka kesempatan dialog terbuka untuk menyampaikan misi dan visi guna mengatasi masalah pada masing-masing kelompok kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya diri pada karyawan tersebut dan berpengaruh pada peningkatan prestasi kerja karyawan, karena sistem *reward-punishment* sangat diperhatikan termasuk didalamnya, yakni perhatian terhadap kepastian jenjang karier dan perbaikan standar gaji serta kesejahteraan karyawan. Dengan diterapkannya TQM, diharapkan perusahaan khususnya Hotel Plaza Semarang dapat memberikan manfaat utama untuk kepentingan bersama yakni meningkatkan laba dan daya saing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anantatmula, V. 2006. *Knowledge Management Criteria*, In: Stankosky, M. (ed.) *Creating the Discipline of Knowledge Management, The Latest in University Research*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bhirud, S., Rodrigues, L & Desai, P. 2005. A Case Study In Indian Software Subsidiary. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 2, No. 2, pp: 83-90.

- Breja, S. K., Banwet, D. K & Iyer, K. C. 2010. Quality Strategy for Transformation: a Case Study. *The TQM Journal*. Vol. 23, No. 1, pp: 5-20.
- Ghozali, I. 2009. *Analisis Multivariate SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kang, Xie. 2009. Human Resource Management Quality, Maturity and Consistency. *Management and Service Science*. pp: 1-5.
- Kaynak, H. 2003. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 21, No. 4.
- Ooi, K. B & Arumugam, V. 2006. The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment. *Sunway Academic Journal*. Vol. 3, pp: 99-115.
- Purnama, N. B. 2002. Analisis Kendala-Kendala Potensial Penerapan *Total Quality Management* Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 17, No. 2, pp: 170-187.
- Purnomo, H. 2003. *Pengantar Teknik Industri*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samuel, H. 2003. Penerapan TQM Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 5, No. 1, pp: 72-84.
- Stock, G. N., McFadden, K. L & Gowen, C. R. 2007. Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors. *International Journal of Production Economics*. Vol. 106, No. 2, pp: 368–392.
- Tjiptono, F. 2008. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yu, S. H., Kim, Y. G & Kim, M. Y. 2004. Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: *An Exploratory Study 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. HICSS36, IEEE Computer Society.
- Zyngier, S. 2005. Knowledge Management Governance, In: D.G. Schwartz (ed.). *Encyclopaedia of Knowledge Management*.