

IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KUALITAS HOTEL X DARI PERSPEKTIF ISO 9001:2008

Melia Valentina Wijoyo dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: melia94valentina@gmail.com ; harya@petra.ac.id

Abstrak- Sertifikasi ISO 9001:2008 berperan penting dalam kinerja suatu bisnis. Hotel X masih belum memperoleh sertifikasi tersebut, padahal beberapa anak cabang dari Hotel pusat sudah memperolehnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, proses realisasi produk, pengukuran, analisis dan perbaikan pada Hotel X. Selain itu, penelitian juga dilakukan untuk mengetahui sejauh mana implementasi sistem manajemen kualitas di Hotel X. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Data yang diperoleh akan di uji keabsahannya menggunakan triangulasi sumber dan teknik, dimana peneliti membandingkan data yang telah diperoleh dari informan dan hasil observasi untuk mengecek kebenaran data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kualitas di Hotel X secara formal sudah dilakukan tetapi implementasi secara faktual masih belum sepenuhnya berjalan sesuai prosedur. Oleh karena itu, organisasi perlu membentuk tim kualitas khusus dan secara rutin mengingatkan karyawan tentang pentingnya mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

Kata Kunci-Sistem Manajemen Kualitas, Tanggung Jawab Manajemen, Manajemen Sumber Daya, Realisasi Produk, Pengukuran, Analisis dan Perbaikan, ISO 9001:2008

I. PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis saat ini sangat kompetitif, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif menjadi penting bagi kelangsungan bisnis (Calingo, 1996). Kualitas adalah faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan daya saing (Costa, 2004). Kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat (Kotler, 2002).

Kualitas memegang peran penting dan merupakan indikator terkait seberapa baik perusahaan dapat memenuhi atau melampaui harapan dan standar pelanggan (Oakland, 2003). Pertama, kualitas produk atau jasa diyakini sebagai faktor penting dalam profitabilitas bisnis. Kedua, bisnis yang menawarkan produk dan layanan berkualitas premium dapat meningkatkan pangsa pasar. Hal ini dikarenakan fakta bahwa produk-produk berkualitas tinggi dapat menarik minat pelanggan sehingga dapat mendorong angka penjualan yang tentunya akan menghasilkan keuntungan bagi organisasi (SPI, 1986).

Manajemen kualitas merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar dan keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha mengelola kualitas melalui kerja sama tim dan komitmen dari semua staf

(Oakland, 2003). Manajemen kualitas selain sebagai sumber keunggulan kompetitif juga sebagai alat perencanaan strategis untuk perusahaan. Saat ini, banyak organisasi telah menerapkan konsep manajemen kualitas dalam prakteknya dan dalam penelitian ditemukan bahwa penerapan sistem manajemen kualitas dapat meningkatkan kinerja organisasi (Mokhtar & Yusuf, 2010).

Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan standar kualitas adalah dengan memperoleh pengakuan secara internasional. *International Standards Organization* (ISO) merupakan salah satu organisasi yang mengembangkan dan mempublikasikan standar internasional. Sertifikasi ISO menyatakan bahwa bisnis proses yang berkualitas dan konsisten telah dilaksanakan oleh organisasi.

Sebagian besar organisasi menerapkan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2008 karena beberapa alasan. Pertama, untuk memperbaiki proses internal dan kualitas produk atau jasa. Kedua, meningkatkan pangsa pasar baik di dalam maupun di luar negeri karena sertifikasi ISO diakui secara internasional. Ketiga, permintaan pelanggan ke pemasok dalam upaya menyesuaikan kualitas dengan pengendalian kualitas internal dari pelanggan (White *et al.*, 2009).

Sejak awal berdiri, Hotel X menjalankan proses bisnisnya dengan mengacu pada pedoman kualitas dan standar-standar yang ditetapkan oleh Hotel pusat. Prosedur-prosedur dalam menjalankan proses bisnis didokumentasikan dan dikendalikan sesuai dengan ketentuan dari Hotel pusat. Akan tetapi, Hotel X belum memiliki sertifikasi sistem manajemen kualitas yang bertaraf internasional. Hal ini menyebabkan Hotel X dipandang “sebelah mata” oleh pelanggannya. Oleh karena itu, penting bagi Hotel X untuk memperoleh sertifikasi sistem manajemen kualitas.

Pengertian sistem manajemen kualitas adalah sebuah sistem yang mencakup seperangkat proses yang mengubah input menjadi output. Sistem manajemen kualitas didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengarahkan dan mengontrol kualitas perusahaan (Dale, 2003). Proses-proses dalam sistem manajemen kualitas meliputi tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk dan pengukuran, analisis dan perbaikan (Guchu & Mwanaongoro, 2012).

Elemen tanggung jawab manajemen terdiri dari persyaratan untuk mengembangkan dan meningkatkan sistem manajemen kualitas, mendengarkan pelanggan, merumuskan kebijakan kualitas dan perencanaan serta mendefinisikan tanggung jawab, wewenang dan proses komunikasi untuk memfasilitasi manajemen kualitas yang efektif (Biazzo & Bernardi, 2003).

Manajemen sumber daya terdiri dari persyaratan untuk mengelola sumber daya manusia, infrastruktur dan lingkungan kerja dalam rangka menerapkan dan meningkatkan sistem

manajemen kualitas dan untuk memastikan kebutuhan dan harapan pelanggan terpenuhi (Guchu & Mwanaongoro, 2012; Biazzo & Bernardi, 2003).

Proses realisasi produk mendeskripsikan proses-proses yang dibutuhkan dalam memproduksi produk dan layanan baik ke pelanggan internal maupun eksternal (Guchu & Mwanaongoro, 2012). Realisasi produk termasuk persyaratan khusus dalam merealisasikan proses produksi produk, termasuk di dalamnya mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, meninjau persyaratan produk. Selain itu, realisasi produk juga menyangkut komunikasi dengan pelanggan, merancang dan mengembangkan produk, pembelian, produksi dan atau memberikan layanan serta mengontrol pengukuran dan memonitor perangkat (Biazzo & Bernardi, 2003).

Proses pengukuran, analisis dan perbaikan membantu dalam memperoleh informasi tentang hubungan antara kinerja sistem dengan pelanggan, proses dan produk. Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa produk dan sistem manajemen kualitas memenuhi kebutuhan dan sistem dapat ditingkatkan secara berkelanjutan (Guchu & Mwanaongoro, 2012). Pengukuran, analisis dan perbaikan termasuk di dalamnya persyaratan untuk memantau informasi terkait kepuasan pelanggan, mengukur dan memonitor produk dan proses serta mengelola audit internal, mendeteksi ketidaksesuaian dan melakukan tindakan perbaikan (Biazzo & Bernardi, 2003).

Pelanggan merupakan semua orang yang menuntut organisasi untuk memenuhi standar kualitas tertentu, karena hal tersebut mempengaruhi kinerja organisasi (Nasution, 2005). Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada perusahaan, tetapi sebaliknya organisasi yang bergantung pada pelanggan. Pelanggan merupakan orang yang membawa organisasi untuk mengikuti keinginannya, orang yang teramat penting yang harus dipuaskan. Oleh karena itu, tidak ada seorang pun yang pernah meneng beradu argumentasi dengan pelanggan (Bean & Maine dalam Nasution, 2005).

Kebutuhan pelanggan akan pelayanan meliputi kebutuhan fisik, sosial dan psikologis. Kebutuhan fisik meliputi kamar, tempat tidur, makanan. Kebutuhan sosial seperti keamanan, keramahan. Kebutuhan psikologis yaitu harga diri, perhatian secara khusus. Persyaratan manajemen yang penting untuk meningkatkan layanan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelanggan adalah kesopanan dan kerendahan hati, kecepatan dalam penyediaan kamar, tanggap terhadap keluhan, kebersihan hotel, kamar dan pengaturan, pelayanan yang tepat waktu, harga, perilaku ramah dari personil, higienis dan kualitas makanan (Gharakhani & Eslami, 2012).

Kepuasan pelanggan adalah filosofi bisnis dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, mengantisipasi dan mengelola harapan pelanggan, dan kemampuan serta tanggung jawab dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Guzzo, 2010). Kepuasan pelanggan adalah perbandingan antara kinerja suatu produk yang dirasakan dengan harapan pelanggan (Kolter, 2002).

International Standards Organization (ISO) merupakan suatu badan federasi dunia yang menetapkan suatu standarisasi. ISO dapat menjembatani dalam pemenuhan kebutuhan bisnis dan kebutuhan konsumen. ISO 9001 merupakan standar internasional tentang sistem manajemen kualitas di mana sebuah organisasi membutuhkannya untuk memperlihatkan ke-

mampuan terkait konsistensi dalam memenuhi persyaratan pelanggan, peraturan dan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan (ISO 9001:2008). ISO 9001 pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987, kemudian diperbarui pada tahun 1994, tahun 2000, dan terakhir pada tahun 2008 (Poza *et al.*, 2009). ISO 9001:2008 terdiri dari 8 klausul yaitu : klausul 1 ruang lingkup, klausul 2 referensi normatif, klausul 3 istilah dan definisi, klausul 4 sistem manajemen kualitas, klausul 5 tanggung jawab manajemen, klausul 6 manajemen sumber daya, klausul 7 realisasi produk dan klausul 8 pengukuran, analisis dan perbaikan.

Evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasi dan melakukan penilaian tentang apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi. Evaluasi yang paling sederhana adalah mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program atau rencana (Bryan & White, 1987).

Rumusan Masalah

Memperhatikan pentingnya sistem manajemen kualitas dan gambaran tentang fenomena penerapan ISO di bidang perhotelan maka bisa dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi implementasi Sistem Manajemen Kualitas Hotel X dari perspektif ISO 9001:2008 ?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah

1. Mendeskripsikan bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen pada Hotel X
2. Mendeskripsikan bentuk-bentuk manajemen sumber daya pada Hotel X
3. Mendeskripsikan proses realisasi produk dan layanan pada Hotel X
4. Mendeskripsikan proses pengukuran, analisis, dan perbaikan kualitas yang ada pada Hotel X
5. Mengevaluasi apakah implementasi sistem manajemen kualitas di Hotel X sudah bisa digunakan untuk meraih ISO 9001:2008.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Moleong, 2010). Obyek penelitian adalah sistem manajemen kualitas secara umum, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, pengukuran, analisa, dan perbaikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi (Sandjaja & Heriyanto, 2006; Sugiyono, 2008). Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik, yang kemudian data ditranskripsi, reduksi, disajikan dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejak awal berdiri, Hotel X menjalankan proses bisnisnya dengan mengacu pada pedoman kualitas dan standar-standar yang ditetapkan oleh Hotel pusat. Hotel X telah memiliki sistem manajemen kualitas yaitu suatu sistem dalam menjamin komitmen hotel terkait kualitas yang akan diberikan kepada

pelanggan. Hotel X telah melakukan identifikasi proses bisnis dan mendokumentasikannya melalui manual atau pedoman kualitas.

Struktur organisasi dari Hotel X telah didokumentasikan sehingga dapat terlihat jelas rantai komando yang ada pada hotel. Departemen yang ada di Hotel X meliputi departemen *Human Resource*, *Financial*, *Sales and Marketing*, *Front Office*, *Housekeeping* dan *Engineering*. Setiap kepala departemen dibawah langsung oleh Hotel Manager.

Setiap departemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya mengacu pada *job description* dan *job specification* yang telah ditetapkan. *Job description* dan *job specification* setiap departemen juga telah didokumentasikan. Selain itu, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, setiap departemen dilengkapi dengan instruksi kerja, *standard operating procedures* dan formulir-formulir pendukung.

Dokumentasi setiap prosedur membantu karyawan dalam mengerjakan proses kerja sehingga tidak terjadi kesalahan. Selain itu setiap dokumen-dokumen maupun catatan yang didokumentasikan telah dikodifikasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan dokumen maupun catatan tersebut.

Bentuk-Bentuk Tanggung Jawab Manajemen

Sasaran kualitas di Hotel X telah ditetapkan yaitu dengan meminimalkan keluhan pelanggan dan mencapai *zero complain*. Sasaran kualitas tersebut didukung dengan menciptakan slogan, nilai atau visi misi. Persyaratan produk dan sasaran kualitas juga telah didokumentasikan pada manual.

Manajemen Hotel X memiliki tanggung jawab dalam hal memfokuskan diri pada pelanggan dengan upaya memenuhi kebutuhan pelanggan. Upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan dilakukan dengan mendokumentasikan tuntutan pelanggan dalam manual. Selain itu juga mendokumentasikan *check-list* yang berperan penting dalam menyiapkan kamar yang sesuai dengan tuntutan pelanggan. Setiap proses dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan telah didokumentasikan di manual. Tuntutan pelanggan yang paling utama adalah keamanan dan kebersihan.

Tanggung jawab dan wewenang setiap departemen telah diatur dan didokumentasikan pada manual. *Front office* bertugas menyambut tamu, mempersiapkan kebutuhan tamu selama berada di hotel baik makan, minum (*front office* memberikan informasi ke bagian *food and beverage*), memberikan informasi maupun *feedback*. *Housekeeping* menjaga area hotel agar bersih, rapi dan nyaman. *Sales and marketing* bertugas menjual kamar, mencari *market*, melakukan *market analysis*, menetapkan sasaran pelanggan yang akan dituju. *Human Resource Department* bertugas merekrut karyawan, memenuhi kebutuhan dan keperluan karyawan. *Engineering* menjaga keberfungsian semua peralatan baik listrik maupun *non-listrik*. *Accounting* melakukan perhitungan dan pengelolaan dana.

Komunikasi internal dilakukan melalui telepon, *e-mail*, rapat. *Walkie talkie* juga digunakan sebagai media komunikasi internal terkait masalah kamar yaitu antara *Front Office* dengan bagian *Housekeeping*. Pada saat tamu *check out*, *Front Office* akan menghubungi bagian *Housekeeping* (dengan *walkie talkie*) untuk mengecek kondisi kamar. Sehingga akan diketahui apakah tamu mengkonsumsi minuman atau tidak.

Tinjauan manajemen yang dilakukan setiap hari, membahas hasil audit, *feedback* dari pelanggan, rekomendasi dan kalau ada permasalahan maka akan dibahas pula tindakan perbaikan serta tindakan pencegahan yang dapat diambil. Tinjauan manajemen juga meninjau *revenue*, pengeluaran, *income*, kebutuhan, gaji karyawan, kepuasan pelanggan, *training* dan sebagainya. Selain itu juga membahas apakah masalah yang muncul sudah terselesaikan atau masih dalam proses penyelesaian. Tinjauan manajemen menghasilkan koordinasi sebagai output.

Berikut ini merupakan pembahasan dari temuan yang didapat dari hasil analisis bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen. Temuan yang pertama adalah bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen yang sudah dilakukan oleh Hotel X. Bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen seperti membuat dan menyiapkan manual, menetapkan tanggung jawab serta wewenang setiap departemen beserta alat komunikasi internal, berfokus pada pelanggan dan melakukan tinjauan manajemen secara rutin belum dapat menjamin efektivitas dari sistem manajemen kualitas (Gaspersz, 2001). Temuan yang kedua adalah bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen yang belum dilakukan oleh Hotel X. Bentuk-bentuk tanggung jawab seperti menetapkan perwakilan manajemen, kebijakan kualitas dan sasaran kualitas yang spesifik jika tidak dilakukan maka akan menghambat efektivitas dari sistem manajemen kualitas. Bentuk-bentuk tersebut juga merupakan penentu dari suksesnya sistem manajemen kualitas. Hal ini didukung oleh Martinez-Lorente *et al.*, 1998 dalam Sharif, 2005. Komitmen manajemen yang kurang, seperti belum menentukan kebijakan dan sasaran kualitas yang spesifik dapat menyebabkan gagalnya sistem manajemen kualitas pada organisasi (Adebanjo & Kehoe, 1998 dalam Sharif, 2005).

Bentuk-Bentuk Manajemen Sumber Daya

Penyediaan sumber daya pada Hotel X meliputi sumber daya keuangan, manusia dan alam, teknologi, peralatan dan perlengkapan hotel seperti mesin pembersih lantai, komputer, *software*, gedung. Anggaran atau budget untuk setiap kamar maupun untuk *training* karyawan sudah ditentukan dan disediakan.

Penetapan kompetensi dan merekrut karyawan merupakan bentuk dari manajemen sumber daya manusia. Proses *screening* merupakan tahap awal perekrutan karyawan dimana *Human Resource Department* telah menetapkan kompetensi dasar atau *general requirement* yang harus dipenuhi. Karyawan yang memenuhi *general requirement* akan dilihat kemampuan dan kompetensinya dalam memenuhi *specific requirement* yang ditetapkan oleh kepala departemen terkait. Kompetensi yang diperlukan karyawan dalam melakukan pekerjaan telah ditetapkan. Kompetensi yang ditetapkan seperti pendidikan, pengalaman dan keterampilan atau keahlian.

Salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia dilakukan dengan memberikan *training* kepada karyawan. Karyawan baru akan diberi penjelasan terkait standar-standar yang ada oleh *Human Resource Department* dan kemudian akan di *training* oleh departemen yang membawahi. Pelatihan bagi karyawan baru yang kurang atau tidak memiliki pengalaman sebelumnya dibidang perhotelan akan diberikan *basic standart* secara individual seperti cara meng-*handle* tamu *check in*, mengantar tamu. Akan tetapi, jika bagian operasional sangat

membutuhkan karyawan baru tersebut, maka akan dilakukan *training on the spot* atau dikenal dengan *learning by doing*. Audit akan dilakukan pada saat itu juga, oleh karena itu ketika ada kesalahan akan diberitahu dan diminta untuk memperbaikinya pada pelanggan berikutnya.

Pemeliharaan prasarana dilakukan oleh departemen *House-keeping* secara berkala setiap hari. Perawatan yang dilakukan seperti membersihkan dan merawat peralatan. Setiap peralatan memiliki masa pakai atau *lifetime*, sebagai contoh kasur memiliki masa pakai 10 tahun. Oleh karena itu, akan ditetapkan kapan peralatan atau perlengkapan tersebut diganti. Apabila kondisi barang tersebut masih bagus maka di-*upgrade* saja sudah cukup, sebagai contoh sofa, kondisinya masih bagus hanya saja *cover*-nya sudah ada yang mengelupas maka perawatan yang dilakukan adalah mengganti *cover* dari sofa tersebut.

Departemen *engineering* juga berperan dalam menjaga prasarana terkait produk kamar yaitu dengan melakukan pengecekan AC (*Air Conditioner*) dan merencanakan perawatannya seperti mencuci AC setiap 3 bulan sekali. Pelayanan pendukung seperti alat transportasi dan alat komunikasi juga telah disediakan. Alat transportasi berupa 2 mobil dan alat komunikasi berupa telepon dan *walkie talkie*.

Lingkungan kerja diupayakan nyaman dan bersih. Setiap karyawan berperan dalam memelihara lingkungan kerja. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan tidak membuang sampah sembarangan. Berdasarkan hasil observasi, lingkungan kerja sudah diatur kebersihannya, kelembapan, penerangan dan penyediaan udara bersih.

Berikut ini merupakan pembahasan dari temuan yang didapat dari hasil analisis bentuk-bentuk manajemen sumber daya. Penyediaan dan pemeliharaan sumber daya manusia, alam, keuangan, gedung, teknologi, *hardware*, *software*, prasarana, lingkungan kerja serta memberikan *training* secara berkala kepada karyawan dapat membantu dalam menjalankan sistem manajemen kualitas. Hal ini didukung oleh Hoyle (2009). Penyediaan sumber daya penting karena tidak ada sistem manajemen kualitas yang berhasil tanpa adanya sumber daya yang mendukung tercapainya sistem manajemen kualitas tersebut (Hoyle, 2009).

Sumber daya seperti penyediaan dan pemeliharaan sumber daya manusia, alam, keuangan, gedung, teknologi, *hardware*, *software*, prasarana, lingkungan kerja serta memberikan *training* secara berkala kepada karyawan diperlukan dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen secara berkelanjutan. Sumber daya tersebut diperlukan dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Selain itu, sumber daya tersebut diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Hoyle, 2009).

Proses Realisasi Produk dan Layanan

Proses realisasi produk dimulai dari *Room Attendant* menyiapkan kamar sekitar 20-25 menit yang kemudian akan dilakukan *Room Checking* oleh supervisor terlebih dahulu untuk memastikan bahwa kondisi kamar sudah sesuai dengan standar. Supervisor akan melakukan pengecekan kamar searah jarum jam. Setelah itu supervisor akan menginformasikan ke bagian *Order Taker* untuk mengganti status kamar dari VD (*Vacant Dirty*) menjadi VC (*Vacant Clean*). *Checklist* yang digunakan dilengkapi dengan berbagai keterangan terkait apa

saja yang harus dilakukan. Pada *checklist* terdapat keterangan untuk memastikan keberfungsian dari lampu, *shower* selain itu juga kebersihan dari wastafel, tempat tidur dan sebagainya.

Acuan utama yang digunakan dalam merealisasikan produk ada pada manual, dimana manual tersebut di *breakdown* menjadi lebih rinci melalui *Standard Operating Procedures* (SOP), *golden rules*.

Media yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan adalah brosur, iklan di media apapun termasuk radio atau pada saat tamu berada di hotel. Informasi yang dikomunikasikan antara lain fasilitas hotel, ketentuan, informasi kamar, termasuk penanganan keluhan pelanggan. Komunikasi juga mencakup masukan dan keluhan dari pelanggan serta terkait kepuasan pelanggan selama berada di hotel.

Pemilihan *supplier* dengan melakukan *comparison*, melakukan *survey market* dan dari tender. Setelah itu akan dipilih pemasok yang sesuai yaitu pemasok yang kompeten atau memiliki pengalaman sebelumnya. Kriteria pemasok yang utama adalah produk yang dijual bagus dan harganya kompetitif.

Barang yang dipasok akan dicek ulang atau dilakukan verifikasi terkait kesesuaian barang dengan pesanan. Verifikasi dilakukan dengan menyocokkannya dengan *invoice*. Form pemesanan barang telah dilengkapi dengan detail atau spesifikasi barang seperti ukuran, berat, tipe dan sebagainya. Selain itu pada form *purchase requisition* dilengkapi dengan jumlah unit yang dipesan dan harga per unit pada periode pembelian sebelumnya.

Pelanggan-pelanggan Hotel X menyatakan bahwa *shower* kamar mandi airnya kurang panas, keluarnya air tidak kencang dan tidak deras. Selain itu, *shower* tidak mudah digunakan dan air panasnya juga tidak stabil. Salah satu pelanggan menjelaskan bahwa pada saat ia menginap di Hotel X, *shower cap* tidak tersedia. Permasalahan yang sama juga dialami oleh pelanggan lain yaitu tidak tersedianya *laundry bag*. Pelanggan juga menjelaskan bahwa tidak semua yang diiklankan disediakan oleh Hotel X. Hal ini sesuai dengan pernyataan pelanggan-pelanggan lainnya yang mengeluhkan ketidaksesuaian iklan dengan kenyataannya. Permasalahan yang dialami adalah tidak adanya jendela pada kamar padahal berdasarkan penawaran disebutkan adanya jendela.

Berikut ini merupakan pembahasan dari temuan yang didapat dari hasil analisis proses-proses realisasi produk dan layanan. Temuan pertama adalah proses yang memperlancar realisasi produk kamar. Penggunaan *checklist*, SOP, *golden rules* membantu dalam memastikan bahwa proses penyediaan produk dijalankan dengan benar, tepat waktu dan dengan cara yang sama setiap kali proses dijalankan (Grusenmeyer, 2003). Proses pengecekan barang yang dikirim oleh pemasok memperlancar proses penyediaan barang dalam merealisasikan produk. Konsistensi dalam menyediakan produk dapat mengembangkan organisasi. Hal ini didukung oleh Grusenmeyer (2003). Temuan kedua adalah proses yang menghambat realisasi produk kamar. Proses komunikasi yang tidak efektif antara Hotel X dengan pelanggan dapat menyebabkan pelanggan kecewa yang akhirnya menghambat realisasi produk. Efektivitas komunikasi mempengaruhi hubungan antara pelanggan dengan organisasi. Kepuasan pelanggan juga ditentukan dari hubungan komunikasi antara pelanggan dengan organisasi. Pelanggan yang tidak puas, pada akhirnya akan me-

mutuskan untuk tidak berhubungan dengan organisasi kembali (Hoang, 2011).

Komunikasi merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan dengan pelanggan. Komunikasi yang baik dapat membuat pelanggan loyal pada perusahaan. Pelanggan yang puas akan melakukan pembelian kembali (pelanggan menjadi loyal), dengan demikian profitabilitas organisasi akan meningkat (Gummesson, 1998).

Proses pemenuhan kebutuhan fisik yang tidak sesuai standar yang ditetapkan juga dapat menghambat realisasi produk kamar. Realisasi produk yang terhambat menyebabkan pelanggan menunggu. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan pelanggan. Hal ini didukung dengan pernyataan Joseph *et al.* (2005).

Proses Pengukuran, Analisis dan Perbaikan

Informasi yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan diperoleh melalui *guest comment*. *Guest comment* membantu pihak hotel untuk mengetahui apa saja yang menyebabkan pelanggan puas dan tidak puas sehingga pihak hotel dapat meningkatkan pelayanan supaya sesuai dengan harapan pelanggan.

Metode yang digunakan untuk mendapatkan komentar atau masukan dari pelanggan adalah dengan menanyakan secara langsung kepada pelanggan pada saat *check out* dan menyediakan *guest comment* di setiap kamar. Akan tetapi, pada saat pelanggan *check out* biasanya mereka terburu-buru sehingga tidak dapat dimintai komentar maupun masukan. Oleh karena itu, upaya yang dilakukan untuk mendapatkan masukan dari pelanggan melalui media komunikasi seperti SMS, BBM dan *e-mail*. Komentar pelanggan juga didapatkan melalui website online agent seperti trip advisor, booking.com dan agoda. Akan tetapi tidak semua pelanggan memberikan komentarnya.

Audit internal dilakukan oleh Hotel pusat. Ruang lingkup audit internal mencakup semua departemen. Audit internal dilakukan oleh Hotel pusat secara berkala yaitu setiap 1 tahun sekali. Audit dari Hotel pusat lebih mengarah ke *questionnaire* dan *checklist* kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan. Prosedur audit telah didokumentasikan dan disimpan oleh Hotel pusat.

Pemantauan dan pengukuran proses dilakukan oleh HOD masing-masing. Pemantauan bagaimana proses dijalankan menjadi tanggung jawab masing-masing HOD. Pemantauan dan pengukuran proses dilakukan dengan melihat kesesuaian alat-alat yang digunakan dan kesesuaian proses dengan *work-sheet* yang ada.

Pemantauan dan pengukuran kesesuaian produk dengan persyaratan dilakukan berdasarkan panduan atau *checklist*. Panduan tersebut terdiri dari *room checklist* dan *room attendant report*. Oleh karena itu, setelah kamar disiapkan oleh *Room Attendant*, kamar tersebut akan ditinjau ulang oleh supervisor dengan mengecek kesesuaian dengan *checklist*, supervisor akan melakukan pengecekan kamar searah jarum jam.

Pengendalian produk tidak sesuai, dilakukan dengan mengidentifikasi ketidaksesuaian melalui pengecekan ulang sebelum kamar dijual. Upaya perbaikan dan verifikasi akan dilakukan bila ditemukan ketidaksesuaian. Apabila produk tidak sesuai terjadi karena kesalahan sistem dimana kamar yang seharusnya kotor tetapi di sistem kamar bersih dan dijual

oleh *Front Office* maka pemindahan kamar akan dilakukan sebagai bentuk pengendalian. Pengendalian produk tidak sesuai jika ditinjau dari produk makanan yaitu *breakfast* adalah dengan menginformasikannya ke pihak restoran. Ketidaksi-uaian yang dapat terjadi terkait makanan adalah makanan yang dingin pada saat disajikan, rasa makanan yang terlalu asin atau manis, menu makanan yang tidak bervariasi. Ketidaksi-uaian yang ditemukan akan dikomunikasikan dengan pelanggan.

Komentar dari pelanggan akan dianalisis. Hasil analisis data dimanfaatkan untuk menilai kinerja pemasok. Penilaian pemasok dilihat dari segi ketepatan pengiriman barang. Jika pemasok selalu terlambat dalam mengirim barang maka pihak hotel akan mencari pemasok lain.

Tindakan pencegahan maupun perbaikan yang diambil berdasarkan hasil analisis data. Penyertaan *password wifi* dengan kunci kamar yang diberikan pada saat pelanggan *check in* merupakan salah satu bentuk pencegahan. Upaya ini dilakukan untuk mencegah pelanggan menanyakan *password wifi*. Apabila pada saat penyiapan kamar ditemukan ketidaksi-uaian seperti lampu kamar ada yang mati satu maka tindakan perbaikan yang diambil adalah dengan meminta bantuan departemen *engineering* untuk memperbaikinya.

Berikut ini merupakan pembahasan dari temuan yang didapat dari hasil analisis proses pengukuran, analisis dan perbaikan. Temuan yang pertama adalah proses yang sudah dilakukan oleh Hotel X. Proses pengukuran melalui audit internal, komentar pelanggan, pemantauan proses dan produk, proses analisis terkait hasil audit dan komentar pelanggan serta proses perbaikan melalui tindakan pencegahan dan tindakan perbaikan dapat membantu dalam meningkatkan sistem manajemen kualitas secara berkelanjutan. Hal ini didukung oleh pernyataan Hoyle (2009). Sistem manajemen kualitas yang ditingkatkan secara berkelanjutan dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi (Shafiq, 2012).

Temuan yang kedua adalah proses yang belum dilakukan oleh Hotel X. Penentuan proses pengukuran menggunakan metode yang efektif dalam memantau kepuasan pelanggan sangat penting dalam upaya mendapatkan komentar yang akurat. Metode dengan menggunakan media website dan media sosial tidak efektif. Hal ini dikarenakan pelanggan tidak akan mengisi komentar dengan serius kecuali pelanggan tersebut memiliki masalah khusus yang ingin disampaikan. Pelanggan yang merasa puas dengan pelayanan organisasi jarang memberikan *feedback*. Hal ini menyebabkan organisasi tidak dapat mengukur kepuasan setiap pelanggan. Pemantauan kepuasan pelanggan yang efektif adalah dengan menanyakannya secara bertatap muka atau melalui telepon (Hoyle, 2009).

Implementasi Sistem Manajemen Kualitas

Berikut ini merupakan pembahasan temuan yang didapat dari hasil analisis implementasi sistem manajemen kualitas. Temuannya adalah sistem manajemen kualitas di Hotel X secara formal sudah dilakukan tetapi implementasi secara faktual masih belum sepenuhnya berjalan sesuai prosedur.

Sistem manajemen kualitas di Hotel X sudah terstruktur karena telah dilengkapi berbagai alat pendukung yang telah didokumentasikan. Pendokumentasian tersebut membantu Hotel X dalam melakukan aktivitas dengan efektif dan efisien. Dokumentasi mempengaruhi kompetensi, hal ini dikarenakan

terbatasnya ingatan karyawan dalam rangka memberikan hasil yang akurat. Hal ini didukung oleh Hoyle (2009).

Akan tetapi, dokumentasi sistem manajemen kualitas tidak akan berguna jika tidak diterapkan. Hal ini didukung oleh Friedman (2005). Oleh karena itu, organisasi harus secara rutin mengingatkan karyawan tentang pentingnya mengikuti aturan yang telah ditetapkan (Ragan *et al.*, 2005).

Sistem manajemen kualitas yang ada di Hotel X masih jauh jika dibandingkan dengan persyaratan untuk memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008. Hal ini disebabkan tidak adanya komitmen manajemen dalam memastikan bahwa sistem manajemen kualitas yang ditetapkan telah diimplementasikan secara keseluruhan. Komitmen manajemen dalam menetapkan perwakilan manajemen, kebijakan kualitas dan sasaran kualitas yang spesifik merupakan salah satu kendala yang menyebabkan Hotel X tidak dapat memenuhi persyaratan ISO 9001:2008 (Hesham & Magd, 2007).

Kendala lainnya adalah dokumentasi sistem manajemen kualitas yang tidak terlaksana secara faktual dan keseluruhan. Dokumentasi yang tidak terealisasi menyebabkan banyaknya keluhan pelanggan terkait kebutuhan fisik yang tidak terpenuhi. Kebutuhan fisik merupakan salah satu kebutuhan pelanggan (Gharakhani & Eslami, 2012) dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi kualitas produk dan pelayanannya (Glaveli *et al.*, 2006).

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Hotel X, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Bentuk-bentuk tanggung jawab manajemen yang dilakukan oleh Hotel X adalah membuat dan menyiapkan manual, menetapkan tanggung jawab serta wewenang setiap departemen beserta alat komunikasi internal, berfokus pada pelanggan dan melakukan tinjauan manajemen secara rutin.
2. Bentuk-bentuk manajemen sumber daya yang dilakukan oleh Hotel X adalah menyediakan dan memelihara sumber daya manusia, alam, keuangan, gedung, teknologi, *hardware*, *software*, prasarana, lingkungan kerja serta memberikan *training* secara berkala kepada karyawan.
3. Proses realisasi produk kamar yang dilakukan oleh Hotel X adalah proses perencanaan menggunakan *checklist*, SOP, *golden rules*, proses pengecekan barang, proses komunikasi dengan pelanggan, proses pemenuhan kebutuhan fisik.
4. Proses yang dilakukan oleh Hotel X adalah proses pengukuran melalui audit internal, komentar pelanggan, pemantauan proses dan produk, proses analisis terkait hasil audit dan komentar pelanggan serta proses perbaikan melalui tindakan pencegahan dan tindakan perbaikan.
5. Implementasi sistem manajemen kualitas di Hotel X hanya dilakukan secara formal sedangkan implementasi secara faktual masih belum sepenuhnya berjalan sesuai prosedur.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Hotel X seharusnya melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan mem-

berikan informasi yang akurat kepada pelanggan dan selalu memperbarui informasi yang berkaitan dengan produk apabila terdapat perubahan. *Receptionist* menanyakan dengan jelas kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dan memberikan pengarahan terkait jenis kamar yang sesuai dengan harapan pelanggan. Selain itu, dapat juga dilakukan dengan menyediakan *customer service online* yang memiliki pengetahuan terkait produk hotel sehingga dapat memberikan informasi yang benar, tepat dan detail terkait produk kamar kepada pelanggan. Komunikasi yang efektif juga dapat dilakukan dengan memberikan respon yang cepat terhadap keluhan atau komentar pelanggan.

2. Hotel X perlu memantau dan memastikan bahwa dokumentasi dari sistem manajemen kualitas diimplementasikan secara faktual. Hal ini dapat dilakukan dengan membentuk tim khusus yang bertugas memantau kinerja karyawan dan juga melalui peran dari perwakilan manajemen. Pemberian *briefing* setiap pagi oleh setiap kepala departemen. Selain itu, pemantauan juga dapat dilakukan dengan melakukan inspeksi secara mendadak ataupun mengawasi melalui CCTV. Pemberian sanksi juga merupakan salah satu cara yang dapat diadaptasi dalam upaya menertibkan karyawan untuk mengikuti prosedur yang ada. Pemantauan juga dapat dilakukan oleh sesama karyawan dengan menggunakan form penilaian yang diberikan kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Biazzo, S. & Bernardi, G. (2003), Process management practices and quality systems standards: Risks. *Process Management Journal*, 9(2), 149-169.
- Bryan, C. & White, L.G. (1987). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Jakarta: LP3ES
- Calingo, L.M.R. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(9), 19-37.
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: key challenges for Human Resources Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407.
- Dale, B.G. (2003). *Quality management systems*. Oxford: Blackwell.
- Friedman, D.E. (2005). *The Litigator's Guide to Electronic Evidence and Technology*. Miami: Bradford Pub Co.
- Gaspersz, Vincent. (2001). *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gharakhani, D & Eslami, J. (2012). Determining Customer Needs Priorities for Improving Service Quality Using OFD. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(6), 21-28.
- Glaveli, N., Petridou, E., Liassides, C., & Spathis, C. (2006). Bank service quality: evidence from five Balkan countries. *Managing Service Quality*, 16(4), 380-391.
- Grusenmeyer, David. (2003). *Developing effective Standard Operating Procedure*.
- Guchu, G & Mwanaongoro, Z.S. (2012, May). ISO Quality Management System Implementation for Small to

- Medium Manufacturing Firms Kenya. *Mechanical Engineering Conference on Sustainable Research and Innovation*, 4
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4-15.
- Guzzo, R. (2010, November). Customer Satisfaction in the Hotel Industry : A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2).
- Hesham, A. & Magd, E. (2007). ISO 9001: 2000 Certification Experiences in Egyptian Manufacturing Sector: Perceptions and Perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173-200.
- Hoang, ANH P.Q. (2011, May). Employees' Perception of the Role of Communication with Customers in Service Encounters : Case Studies at Bank Customer Service in Vietnam. *Master of Communication Thesis*. University of Gothenburg, Sweden.
- Hoyle, David (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook, Updated for the ISO 9001:2008 standard*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Joseph, M., Sekhon, Y., Stone, G., & Tinson, J. (2005). An exploratory study on the use of banking technology in the UK. A ranking of importance of selected technology on consumer perception of service delivery performance. *International Journal of Bank Marketing*, 23(5), 397-413.
- Kotler, Philip. (2002). *Marketing Management*, Millenium Edition North Western University. Prentice Hall: New Jersey.
- Mokhtar, S.S.M. & Yusof, R.Z. (2010). The influence of top management commitment, process quality management and quality design on new product performance: a case of Malaysian manufacturers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 291-300.
- Moleong, L.J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oakland, J.S. (2003). *Total quality management: text with cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Poza, A.S., Altinkilinc, M. & Searcy, C. (2009). Implementing a Functional ISO 9001 Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Engineering (IJE)*, 3(3).
- Ragan, C.R., Redgrave, J.M., Wagner, L.A. (2005). *The Sedona Guidelines : Best Practice Guidelines & Commentary for Managing Information & Records in the Electronic Age*. Publisher : Working grup series.
- Sandjaja & Heriyanto, A. (2006). *Panduan penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Shafiq, M. (2012, December). Implementation of Quality Management Systems and Business Excellence Frameworks in Pakistan Textile Companies. *Journal of Quality and Technology Management*, 7(2), 11-23.
- Sharif, I.M. (2005, May). The Barrier Affecting the Implementation of Quality Management System-ISO 9000 in Libyan Manufacturing Public Sector Organisation. Management Research Institute. University of Salford, UK.
- Strategic Planning Institute (SPI). (1986). *The PIMS Letter on Business Strategy*, No.4, Cambridge, MA.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta
- White, G.R.T., Samson, P., Rowland-Jones, R. & Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *TQM Journal*, 21(3), 273-283.