

Analisis Implementasi *Total Quality Management* dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Sektor Jasa Perhotelan di El Hotel Royale Bandung

Cindy Tri Annisa, Nurleli, Rini Lestari*

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

cindytriannisa@gmail.com, nurleli@unisba.ac.id, unirinilestari@gmail.com

Abstract. The tourism sector is a mainstay sector for the economy of the city of Bandung. One of the tourist facilities that plays an important role in the comfort of tourists is the accommodation services business. Development of accommodation services, especially hotels in the city of Bandung. The quality of hotel service in the city of Bandung is well known for its hospitality. To be able to maintain the quality of service, improvements must continue to be made in the tourism sector, especially Human Resources. Researchers use the case study method with a qualitative approach. This is because the researcher wants to examine in depth how management attempts to implement service standards at El Hotel Royale Bandung, data collection techniques using triangulation (combination), inductive/qualitative data analysis, and qualitative research results that emphasize meaning rather than generalization. Total Quality Management implementation planning (TQM) at the El Royal Bandung Hotel in this research looked at three aspects, namely planning, TQM services and evaluation of the TQM program itself. To improve company services, it is necessary to have employee resources who have the skills to think rationally and critical thinking, social interaction skills, as well as high loyalty, and academic abilities.

Keywords: *Total Quality Management, Hotel El Royale Bandung, High Quality Services.*

Abstrak. Kota Bandung sangat bergantung pada sektor pariwisata untuk pertumbuhan ekonominya. Salah satu faktor penentu kenyamanan wisatawan adalah tersedianya tempat menginap yang memadai. Oleh karena itu, pembangunan hotel di Bandung terus digalakkan. Keramah-tamahan yang menjadi ciri khas pelayanan hotel di Bandung telah berhasil memikat banyak wisatawan. Namun, untuk mempertahankan keunggulan ini, upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor pariwisata sangatlah penting. Peneliti menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh keinginan peneliti dalam mengkaji secara mendalam implementasi standar pelayanan yang dilakukan oleh manajemen El Hotel Royale Bandung. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk menyelidiki perencanaan penerapan Total Quality Management (TQM) di Hotel El Royal Bandung. Dengan menggunakan teknik triangulasi, peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber dan sudut pandang. Analisis data yang bersifat induktif memungkinkan peneliti untuk membangun teori dari data yang diperoleh, sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian ini fokus pada tiga hal penting: perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian sistem kualitas total (TQM). Agar pelayanan perusahaan semakin baik, dibutuhkan karyawan yang pandai berpikir logis, bisa bergaul dengan baik, setia pada perusahaan, dan memiliki pengetahuan yang cukup.

Kata Kunci: *Total Quality Management, El Hotel Royale Bandung, Kualitas Pelayanan.*

A. Pendahuluan

Kota Bandung sangat bergantung pada sektor pariwisata untuk pertumbuhan ekonominya. Salah satu faktor penentu kenyamanan wisatawan adalah tersedianya tempat menginap yang memadai. Oleh karena itu, pembangunan hotel di Bandung terus digalakkan. Pertumbuhan pesat industri perhotelan telah memicu persaingan yang semakin ketat. Dalam konteks ini, para pelaku usaha perhotelan dituntut untuk senantiasa berinovasi dalam meningkatkan kualitas layanan guna mempertahankan loyalitas tamu. Keramahmatan yang menjadi ciri khas pelayanan hotel di Bandung telah berhasil memikat banyak wisatawan. Namun, untuk mempertahankan keunggulan ini, upaya berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di sektor pariwisata sangatlah penting.

Kualitas pelayanan adalah sejauh mana perusahaan mampu mengelola ekspektasi pelanggan dan memberikan hasil yang memuaskan. Untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan, upaya dalam berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang prima serta selalu melebihi standar industri dapat diterapkan. (Tjiptono, 2004:59).

Salah satu strategi yang diterapkan adalah memberikan pengalaman menginap yang tak terduga dan unik bagi tamu. Hal ini bertujuan untuk membedakan hotel kami dari kompetitor dan memastikan kepuasan pelanggan terpenuhi. Pelayanan hotel yang prima dapat dicapai melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang akurat serta optimalisasi penggunaan seluruh fasilitas hotel. Kombinasi ini akan menghasilkan pengalaman menginap yang lebih memuaskan bagi para tamu.

Penerapan TQM berfokus pada kepuasan pelanggan yang didapat dari perbandingan antara ekspektasi pelanggan terhadap kinerja produk dengan realitas kinerja produk tersebut. Jika kinerja produk sesuai atau melebihi ekspektasi, maka pelanggan akan merasa puas atau sangat puas. Sebaliknya, jika kinerja produk di bawah ekspektasi, pelanggan akan merasa tidak puas (Kotler 2006:177). Dapat diartikan bahwa tingkat kepuasan pelanggan ditentukan oleh sejauh mana pengalaman mereka menggunakan produk atau layanan sesuai, melampaui, atau justru di bawah ekspektasi yang mereka miliki sebelumnya.

Sumber daya manusia merupakan aset vital yang mendorong pencapaian tujuan perusahaan melalui kontribusi nyata dalam karya, bakat, dan inovasi. Hal ini sangat terlihat pada El Hotel Royale Bandung. El Hotel Royale Bandung merupakan hotel bintang 4 di Kota Bandung. Sebagai sebuah entitas bisnis di industri perhotelan serta perusahaan yang menyediakan jasa hospitality, Hotel Royale Bandung yang berlokasi di Bandung dan berstatus bintang empat, menempatkan sumber daya manusia sebagai aset yang sangat berharga. Perusahaan berkomitmen untuk mengelola sumber daya manusianya secara optimal guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu kunci peningkatan kualitas kerja karyawan adalah pemberian kompensasi yang memadai dimana dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan dapat mencapai target (Aryana, S. & Lestari, R., 2024). Berdasarkan evaluasi tamu melalui platform pemesanan online yaitu Online Travel Agent, kualitas pelayanan hotel bintang 4 di Bandung dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Penilaian Tamu terhadap Pelayanan Hotel Bintang 4 di Kota Bandung.

Hotel	Agoda	Booking.com	Trivago	Tripadvisor	Expedia.com
Novotel Hotel Bandung Four	8,4	8,2	8,3	4,0	4,3
Point By Sheraton Bandung	8,9	8,9	8,8	4,5	4,5
Mercure Bandung Nexa	8,7	8,5	8,6	4,5	4,2
El Hotel Royale Bandung	8,5	8,4	8,4	4,0	4,0

Sumber : www.agoda.com (2022), www.booking.com (2022), www.trivago.co.id (2022), www.tripadvisor.com (2022), www.expedia.co.id (2022) dan hasil olahan peneliti (2022)

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Implementasi *Total Quality Management* di El Hotel Royale Bandung?
2. Bagaimana Kualitas Pelayanan pada El Hotel Royale Bandung?
3. Bagaimana Implementasi *Total Quality Management* dapat meningkatkan kualitas pelayanan di El Hotel Royale Bandung?

B. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan secara mendalam bagaimana manajemen El Hotel Royale Bandung mengimplementasikan standar pelayanan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan triangulasi dengan menggabungkan data dari beragam sumber dan mengintegrasikannya dengan berbagai perspektif teoritis. Hal ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mengurangi bias dalam penarikan kesimpulan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menghasilkan gambaran tentang upaya manajemen dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan bagi staff, middle staff, top manajemen peningkatan kualitas pelayanan, bagaimana pengelolaan dilakukan dan upaya yang dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang memaknai TQM total quality manajemen sebagai suatu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Perencanaan Implementasi *Total Quality Management* di El Hotel Royale Bandung

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis pelaksanaan Total Quality Management (TQM) di Hotel El Royale Bandung dengan menitikberatkan pada tiga dimensi utama: perencanaan, implementasi dalam pelayanan, dan evaluasi program. Ketiga aspek ini akan diuraikan secara mendalam.

Dalam perencanaan pelaksanaan TQM untuk penerapan kualitas pelayanan di hotel el royal bandung, El Royale Bandung berkomitmen penuh untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu. Hotel tersebut fokus pada beberapa aspek penting, yaitu: meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan, melatih staf agar lebih profesional, menyediakan fasilitas yang lengkap dan memadai, serta memastikan staf administrasi memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Semua upaya ini dilakukan agar penerapan TQM di hotel dapat berjalan dengan sukses.

Kualitas Pelayanan pada El Hotel Royale Bandung

Pada dasarnya, setiap jasa akomodasi yang menyediakan penginapan, makanan, minuman, dan layanan lainnya. Hotel yang berorientasi pada kualitas tinggi tak dapat lepas dari penerapan *Total Quality Management* (TQM) untuk memastikan pelayanan terbaik bagi tamu. TQM sendiri merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh bagian dari industri perhotelan untuk mencapai peningkatan kualitas secara terus-menerus.

Untuk mencapai standar pelayanan yang lebih tinggi, perusahaan perlu merekrut dan mengembangkan karyawan yang tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga kecerdasan emosional dan sosial, serta komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Kemampuan dan keahlian yang mumpuni bukan jaminan untuk hasil kerja yang maksimal jika karyawan tidak memiliki sikap kerja yang baik dan disiplin. Karyawan yang kurang kompeten seringkali menjadi penyebab keterlambatan penyelesaian tugas.

Dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan, Hotel El Royale Bandung mengadakan pelatihan intensif selama 3 bulan untuk karyawan baru. Program ini dirancang untuk mengasah keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Prinsip dasar TQM adalah mendorong budaya belajar seumur hidup di mana karyawan didorong untuk selalu mengembangkan diri dan meningkatkan keahliannya. Karyawan di Hotel El Royale Bandung secara berkala mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, seperti Pelatihan *Service Excelent*, *Effective Communication Skill*, *Behaviours Training* dan lainnya. Penulis sendiri pernah menyaksikan langsung pelatihan *Service Excelent* dan pelatihan asuransi bagi

divisi keuangan. Selain pelatihan tersebut, terdapat program pendampingan tamu langsung oleh salah satu staf. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara menyeluruh, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Dengan begitu, kualitas layanan perusahaan dapat ditingkatkan dan daya saing perusahaan pun semakin kuat.

Sebagai bentuk komitmen terhadap kualitas, setiap perusahaan perlu secara konsisten melakukan peningkatan layanan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan dan mencapai kinerja yang optimal. Peningkatan kualitas pelayanan di Hotel El Royale Bandung dapat dicapai melalui pengembangan sarana dan prasarana pendukung, seperti penyediaan fasilitas ibadah, perbaikan perangkat kerja, serta optimalisasi kinerja seluruh staf, sebagaimana yang telah disampaikan oleh General Manager Hotel El Royale Bandung.

Implementasi *Total Quality Management* dapat Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Hotel El Royale Bandung

Bagian ini menyoroti hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan TQM, khususnya dalam hal kepuasan pelanggan, penghargaan terhadap individu, dan peningkatan berkelanjutan, dapat meningkatkan kualitas layanan.

Kunci keberhasilan perusahaan jasa terletak pada kemampuannya untuk membuat pelanggan merasa puas. Kepuasan ini terbentuk ketika pelanggan merasakan kesenjangan antara harapan mereka dan realitas yang mereka alami dapat terjembatani atau bahkan melebihi ekspektasi. Singkatnya, kepuasan pelanggan itu bergantung pada seberapa baik kinerja suatu produk atau layanan dibandingkan dengan apa yang mereka harapkan. Jika kinerja kurang memuaskan, pelanggan kecewa. Jika kinerja sesuai harapan, pelanggan puas. Dan jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat senang.

Tujuan utama bisnis adalah menarik dan mempertahankan pelanggan. Semua tindakan perusahaan harus berujung pada kepuasan pelanggan. Karena itulah, dalam TQM, kepuasan pelanggan menjadi prioritas nomor satu. Perusahaan TQM wajib selalu berorientasi pada pelanggan. Salah satu cara efektif untuk membangun fokus pada pelanggan adalah dengan mendorong interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan akan membuat mereka merasa lebih terlibat dan berdaya. Selain itu, pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkala akan memberikan data berharga yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan dan produk.

El Royale Bandung berkomitmen memberikan pelayanan yang disesuaikan dengan preferensi setiap tamu, termasuk dalam hal pemilihan kamar. Tamu dapat mengharapkan fasilitas dan layanan yang sesuai dengan pemesanan mereka. Dalam hal penanganan keluhan, hotel telah menetapkan prosedur yang jelas, di mana manajer lapangan akan langsung merespon dan memberikan solusi yang tepat. Bahkan sebelum adanya keluhan, manajer telah proaktif dalam mengantisipasi potensi masalah dan memberikan klarifikasi yang memadai. Hal ini sesuai dengan jawaban General Manager hotel el royal bandung

Dalam perusahaan kelas dunia yang mengadopsi Total Quality Management, setiap karyawan dilibatkan dalam upaya meningkatkan kualitas. Setiap individu dianggap sebagai aset berharga dengan kemampuan unik yang berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Untuk mencapai pelayanan terbaik, diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan berpikir logis, pandai berinteraksi dengan orang lain, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan juga harus memiliki pengetahuan yang memadai. Meskipun seorang karyawan memiliki kemampuan yang baik, jika tidak disiplin dan memiliki motivasi kerja yang rendah, maka kinerja yang optimal sulit dicapai. Sebaliknya, karyawan yang kurang kompeten akan kesulitan menyelesaikan tugas tepat waktu.

Prinsip dasar TQM adalah mendorong budaya belajar seumur hidup di mana karyawan didorong untuk selalu mengembangkan diri dan meningkatkan keahliannya. Karyawan di Hotel El Royale Bandung secara berkala mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, seperti Pelatihan *Service Excelent*, *Effective Communication Skill*, *Behaviours Training* dan lainnya. Penulis sendiri pernah menyaksikan langsung pelatihan *Service Excelent* dan pelatihan asuransi bagi divisi keuangan. Selain pelatihan tersebut, terdapat program pendampingan tamu langsung oleh salah satu staf. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara menyeluruh, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Dengan begitu, kualitas layanan perusahaan dapat ditingkatkan dan daya saing perusahaan pun semakin kuat.

Agar kualitas layanan terus meningkat, dibutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya sukses, tetapi juga bisa memotivasi semua orang di perusahaan. Pemimpin ini harus mampu membuat semua karyawan merasa senang dan bersedia bekerja sama tanpa dipaksa. Karyawan juga harus merasa bebas untuk menyampaikan ide-ide mereka demi kemajuan perusahaan.

D. Kesimpulan

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, Hotel El Royale Bandung membentuk sebuah tim yang beranggotakan manajemen dan staf tingkat menengah. Tim ini memiliki tugas utama merumuskan berbagai program pelayanan yang sejalan dengan tujuan jangka panjang hotel. Sayangnya, terlalu bergantung pada tim khusus ini membuat karyawan lainnya kurang mendapat kesempatan untuk turut serta memberikan kontribusi ide dan pemikiran dalam pengembangan kualitas pelayanan. Pelaksanaan TQM dalam meningkatkan kualitas pelayanan hotel el royal dilihat dari pelaksanaan sudah menggunakan media dan metode pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kebijakan atau SOP yang dibuat.

Total Quality Management (TQM) sangat penting untuk layanan akomodasi yang bertujuan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi. TQM melibatkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, mengakui karyawan sebagai aset berharga yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Proses seleksi pegawai yang kompeten dan berkualitas mencakup berbagai faktor seperti usia, keahlian, dan kejujuran. Hotel El Royal Bandung menerapkan pelatihan masa kerja selama 3 bulan bagi karyawan baru untuk menilai dan meningkatkan kualitas kerja mereka. Pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan merupakan komponen kunci TQM untuk mengembangkan sumber daya karyawan serta peningkatan daya saing perusahaan.

Demi mencapai standar pelayanan terbaik bagi para tamu, El Royale Bandung berkomitmen penuh dalam mengimplementasikan Total Quality Management (TQM). Upaya ini tercermin dari berbagai inisiatif, seperti program seleksi dan pelatihan yang intensif bagi seluruh karyawan, guna meningkatkan kompetensi dan kualitas pelayanan. Selain itu, TQM juga ditandai dengan adanya kerja sama yang solid antara seluruh anggota perusahaan, dari tingkat pimpinan hingga karyawan. Ini tercermin dalam upaya bersama untuk terus memperbaiki kualitas layanan melalui peningkatan fasilitas dan infrastruktur yang ada.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, terutama kepada kedua orang tua, Ibu Dr. Hj. Nurleli, S.E., M.Si., Ak., CA, dan Ibu Rini Lestari, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Dosen Pembimbing.

Daftar Pustaka

- Aditya Wardhana, . (2022). *Manajemen Kinerja Konsep, Teori dan Penerapannya*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Akbar, P. S. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Alfalah, T. F. (2017). *Total Quality Management Tools: Are they Necessary for Improving Service Quality and Customer Satisfaction*. *International Review of Management and Marketing*, vol 7.
- Aryana, S. & Lestari, R. (2024). *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial*. *JRA: Jurnal Riset Akuntansi*, 4(1), 43-48.
- Blocher, J. E. (Jakarta). *Manajemen Biaya, Terjemahan*. 2000: Salemba Empat.
- Bungin, M. B. (2008). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenata Media Group.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Diana., T. F. (2011). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Valentine.

- Edward, S. &. (2011). Total QualityMangement. Yogyakarta: Iricisod.
- Haji, B. (2020). Implementasi aplikasi identitas kependudukan digital (ikd) dalam menunjang pelayanan masyarakat. Translitera.
- Hansen, &. M. ((2017)). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Buku 2 Edisi 7. Salemba Empat.
- Khairul Azan, d. (. (2021). Isu-isu Global Manajemen Pendidikan Islam. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Mardiyah, H. (2016). Implementasi TQM (Total Quality Management) melalui Kualitas Pelayanan pada PT. Tur Silaturahmi Nabi Jakarta. Skripsi. Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Maryamah. (2013). (TQM)Dalam Konteks Pendidikan Total Quality Management. TA'DIB, Vol 18 No 01.
- Maulana, N. (2023). Total Quality Manajemen dalam Penerapan Budaya Sekolah Islami di SMK Negeri 1 Banda Aceh. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
- Moleong, L. J. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mowen., H. &. (2009). Akuntansi Manajerial, edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurmalia, T. (2022). Total Quality Management dalam Peningkatan Kompetensi Kepribadian Tenaga Pendidik di SDN Blang Jeurat Tangse Pidie. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Banda Aceh: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.
- Rafika Hayati, C. D. (2017). Penerapan Total Quality Management Pada Room Attendant Housekeeping Departement Di Hotel Ibis Budget Makassar Airport. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika, JBMI Vol. 14.
- Salis, E. (2011). Total QualityMangement. Yogyakarta: Iricisod.
- Sanusi., A. (2014). Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba. Empat.
- Saril. (2019). Total Quality Management (Tqm) Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 964.
- Sugiyanto Wiryoputro. (2008). Dasar-Dasar Manajemen Kristiani. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan, Kuantitaif, Kualitatif, R & D,. Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, U. &. (2019). Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian . Jakarta: Salemba Empat.
- Taylor, B. d. (1975). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remadja Karya.
- Wahyuni, M. I. (2015). Penerapan Manajemen Kualitas pada Hotel Non-Bintang di Kota Yogyakarta. Modus, 61–71.
- Yamit, Z. (2001). Manajemen Kualitas Produk dan Jasa. Yogyakarta: Dipura.
- Zeithaml, V. A. (2009). Service Marketing : Integratiing Customer Focus Across the Firm. Boston: McgrawHill.