

BAB V

APLIKASI, FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*

A. Aplikasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Jama'ah Haji

Memasuki usianya yang ke-20 tahun PT. Fatimah Zahra Semarang memantapkan diri sebagai salah satu perusahaan yang terkemuka di Semarang. Untuk menjadi salah satu biro travel yang terkemuka maka PT. Fatimah Zahra Semarang berusaha semaksimal mungkin secara terus menerus untuk memperbaiki proses pelayanan yang diberikan.

Pelayanan kepada jama'ah haji harus terus menerus dilakukan dan dievaluasi agar dalam memberikan pelayanan yang selanjutnya bisa lebih baik dan memuaskan. PT. Fatimah Zahra Semarang dengan kelengkapan fasilitas yang dimilikinya selalu mengoptimalkan perubahan dan peningkatan yang berorientasi pada mutu pelayanan. Perubahan dan peningkatan ini selalu dilakukan dalam ranah peningkatan pelayanan kepada jama'ah haji. Kehadiran TQM merupakan tuntutan mutlak yang harus dijadikan alternatif pemecahan masalah dalam hal pelayanan di perusahaan.

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengaplikasian TQM untuk perbaikan perusahaan secara terus menerus dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan bagi jama'ah haji adalah:

1. Kepuasan pelanggan (jama'ah)

Misi utama dari sebuah institusi atau perusahaan adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Perkembangan sebuah perusahaan berawal dari kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perusahaan harus memenuhi harapan yang diinginkan oleh pelanggannya. Tanpa adanya pelanggan maka perusahaan tersebut tidak akan ada dan tidak bisa menunjukkan eksistensinya.

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Apapun yang dilakukan oleh suatu perusahaan tidak akan ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus mempunyai fokus pada pelanggan (Tjiptono, 1995: 103).

Untuk membentuk fokus pada pelanggan bisa dengan cara menempatkan para karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan menjadi sangat esensial bagi setiap perusahaan.

Kepuasan pelanggan harus diberikan pada setiap layanan yang diberikan. Dalam proses pendaftaran jama'ah akan langsung

dilayani dengan baik oleh petugas penerima pendaftaran. Jama'ah yang dari luar kota pun bisa mendaftar dengan begitu mudahnya karena bisa dilakukan dengan cara *on line*. Hal ini justru akan memudahkan jama'ah dalam melakukan pendaftaran. Jama'ah yang datang ke kantor akan langsung disugahi dengan secangkir air zam-zam dan beberapa buah kurma. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh seorang jama'ah yaitu:

“Dalam proses pendaftaran sangatlah mudah karena saya tidak harus datang langsung ke kantor tetapi juga bisa dilakukan dengan cara *on line*”.⁷

Dalam moda transportasi, petugas juga harus melayani pelanggan dengan baik sesuai dengan keinginan jama'ahnya. Dengan begitu banyaknya jama'ah yang menggunakan jasa biro travel PT. Fatimah Zahra maka keinginan mereka juga berbeda-beda. Ketika pemberangkatan ke Arab Saudi terdapat salah seorang jama'ah yang meminta pindah tempat duduk saat dalam pesawat. Jama'ah meminta untuk duduk didepan padahal sebenarnya posisi tempat duduk jama'ah ada di belakang. Sebagaimana yang dinyatakan oleh seorang jama'ah yaitu:

“Ketika berada di dalam pesawat, saya minta untuk pindah tempat duduk di depan dan ternyata dibolehin oleh petugas”.⁸

Pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Menurut Tjiptono (1995: 104), ada

⁷ Wawancara dengan jama'ah “Ibu Dewi Evi Anita” pada tanggal 09 Juni 2012

⁸ Wawancara dengan jama'ah “Ibu Nurniah” pada tanggal 09 Juni 2012

beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

a. Sistem keluhan dan saran

Perusahaan yang berpusat pada pelanggan harus memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, dan lain-lain.

b. Survei kepuasan pelanggan

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survei baik melalui pos, telepon, maupun wawancara secara langsung. Dengan melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

Untuk mengukur kepuasan para pelanggannya, PT. Fatimah Zahra biasanya memberikan *quisioner* kepada jama'ah haji sebelum mereka pulang ke tanah air tentang seberapa besar kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan. Disamping itu juga terdapat kotak saran atau email untuk para pelanggan yang ingin komplain ataupun ingin memberikan saran kepada perusahaan demi perbaikan pelayanan selanjutnya. Ini membuktikan bahwa dalam memberikan pelayanannya, PT. Fatimah Zahra memfokuskan kepada pelanggan agar pelanggan

tersebut merasa puas terhadap apa yang diberikan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Untuk mengukur kepuasan pelanggan kita memberikan *quisioner* kepada jama’ah sebelum pemulangan ke tanah air dan juga menerima saran bagi jama’ah yang ingin komplain melalui kotak saran yang telah disediakan ataupun lewat email”.⁹

2. Respek terhadap setiap orang

TQM merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya (Hasibuan, 2009: 46).

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta kemampuan akademik. Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

⁹ Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 31 Mei 2012

Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan *qualified*. Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif agar karyawan yang diterima benar-benar *qualified* (Hasibuan, 2009: 46). Proses seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, kejujuran, kedisiplinan, dan ketivitas.

Untuk meningkatkan sumber daya karyawan dalam melayani jama'ahnya, maka PT. Fatimah Zahra Semarang melakukan seleksi para karyawannya dengan cara *training* kerja selama tiga bulan. Apabila selama masa *training* tersebut cara kerjanya baik maka akan ditarik menjadi karyawan tetap di perusahaan, begitupun sebaliknya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Untuk para karyawan yang ingin bekerja disini, kita adakan *training* selama tiga bulan. Kalau kerjanya baik ya kita jadikan karyawan tetap tetapi kalau tidak ya terpaksa dihentikan”.¹⁰

Salah satu hal yang fundamental dari TQM adalah dengan pengembangan sumber daya karyawan secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja sama secara harmonis. Jenis pelatihan yang dilakukan adalah dengan memberi kesempatan kepada para karyawan untuk melakukan pendampingan kepada jama'ah haji di Arab Saudi agar karyawan bisa

¹⁰ Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 30 Mei 2012

mengerti keadaan yang sebenarnya ketika melaksanakan ibadah haji.

Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Kita juga mengadakan pelatihan untuk para karyawan dalam mendampingi jama’ah ke Arab Saudi dengan harapan agar mereka bisa mengetahui keadaan yang sebenarnya di sana”.¹¹

Tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan tersebut lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata dan didapatkan dari berbagai sumber informasi diseluruh jajaran perusahaan. Jadi tidak semata-mata atas dasar menduga-duga ataupun intuisi. Berbagai alat telah disiapkan untuk mendapatkan dan menganalisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta (Tjiptono, 1995: 14).

Kaitannya dengan pengambilan keputusan dalam hal ini komisaris PT. Fatimah Zahra Semarang selalu melibatkan seluruh komponen perusahaan, namun dalam hal-hal tertentu hanya manajer yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Disamping itu,

¹¹ Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 30 Mei 2012

komisaris perusahaan mengimplementasikan proses *bottom up* secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Dalam pengambilan keputusan ketika terjadi masalah kita tidak selalu melibatkan semua karyawan, tetapi pada masalah-masalah tertentu kita hanya melibatkan karyawan yang terkait dengan permasalahan yang dihadapi”.¹²

Persoalan yang sering dihadapi dalam pelayanan yaitu apabila jadwal penerbangan tertunda dikarenakan cuaca yang tidak memungkinkan untuk melakukan penerbangan. Agar tidak terjadi penelantaran jama'ah di bandara maka sudah dipersiapkan tempat khusus bagi jama'ah dan disediakan makanan untuk bisa dikonsumsi. Hal tersebut dilakukan agar para jama'ah tidak merasa jenuh selama masa menunggu jadwal penerbangan yang selanjutnya. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Ketika terjadi penundaan penerbangan, kita sudah menyiapkan tempat khusus untuk jama'ah dan menyediakan makanan agar bisa di konsumsi sehingga jama'ah tidak jenuh”.¹³

Dalam pengambilan keputusan setiap menghadapi masalah maka harus disesuaikan dengan keinginan pelanggan agar pelanggan tersebut merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Hal ini dijelaskan kepada jama'ah pada saat di Arab Saudi mengenai hotel

¹² Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 30 Mei 2012

¹³ Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 30 Mei 2012

yang telah disediakan. Petugas sudah menyiapkan kamar untuk jama'ah tetapi jama'ah tersebut merasa kurang nyaman dengan kamar yang diberikan sehingga jama'ah meminta untuk pindah kamar. Maka dalam hal ini, petugas berupaya untuk memberikan pelayanan secara maksimal yaitu bergantian kamar dengan jama'ah. Setiap persoalan harus diselesaikan dengan baik dan dalam waktu secepatnya agar pelanggan tidak merasa dirugikan. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh seorang jama'ah yaitu:

“Sebenarnya kita sudah disediakan kamar isi dua orang, tapi posisinya di paling ujung sehingga saya meminta untuk pindah kamar dengan petugas”.¹⁴

Untuk mengimplementasikan TQM dalam sebuah perusahaan, banyak komponen yang harus diperhatikan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Untuk itu harus diupayakan agar pelanggan tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan karena fokus TQM pelanggan merupakan prioritas yang paling utama.

4. Perbaikan berkesinambungan

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan bagi jama'ah haji maka perlu diupayakan perbaikan berkesinambungan agar jama'ah haji merasa aman dan nyaman. Pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar

¹⁴ Wawancara dengan jama'ah “Ibu Nurniyah” pada tanggal 09 Juni 2012

tanpa adanya gangguan. Perbaikan sarana prasarana seperti disediakan musholla untuk para karyawan dan jama'ah yang ingin melaksanakan ibadah sholat dan adanya televisi yang *live* dari Arab Saudi agar jama'ah yang datang bisa menyaksikan langsung keadaan seperti apa disana. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh komisaris perusahaan yaitu:

“Di sini ada televisi yang *live* dari Arab Saudi agar jama'ah bisa melihat keadaan yang ada di tanah suci, dan ada juga musholla di lantai dua untuk karyawan dan jama'ah yang ingin menunaikan ibadah sholat”.¹⁵

Gambar 7.1
Televisi *Live* Arab Saudi



Sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan. Oleh karena itu, penyediaan ruang pelayanan dan alat merupakan prioritas utama. Dengan kondisi ruangan yang nyaman, maka akan membantu proses pelayanan yang baik kepada jama'ah haji.

¹⁵ Wawancara dengan komisaris perusahaan “Bapak Mochamad Rifky Azady” pada tanggal 30 Mei 2012

Perusahaan harus mempunyai pemimpin yang terampil, perusahaan juga harus mempunyai pendekatan dan kebijakan yang dirumuskan dengan baik dan dilaksanakan dengan baik pula untuk perbaikan berkelanjutan dan berkesinambungan. Perbaikan tersebut bisa dilakukan dengan menjalin komunikasi secara baik dengan karyawan, baik secara langsung ataupun dengan menggunakan alat bantu komunikasi lainnya. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik (Tjptono, 1995: 266).

Untuk mewujudkan perbaikan mutu pelayanan yang berkelanjutan maka diperlukan pemimpin yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif yaitu mampu memberikan pengaruhnya kepada semua komponen perusahaan yang ada, sehingga semua komponen tersebut bisa bergerak dengan senang dan sukarela tanpa merasa ada paksaan. Karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan demi kebaikan perusahaan.

PT. Fatimah Zahra terlebih dahulu menentukan standar mutu atau keberhasilan yang ingin dicapai kemudian diadakan evaluasi terhadap semua proses kegiatan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu. Hal ini dilakukan secara

berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para pelanggan.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Jama'ah Haji

Dalam rangka peningkatan mutu pelayanan, PT. Fatimah Zahra berusaha semaksimal mungkin untuk mengaplikasikan TQM di perusahaan meskipun terdapat berbagai macam faktor yang mendukung dan menghambat. Dalam melaksanakan pelayanannya, PT. Fatimah Zahra menghadapi berbagai hal. Dalam teori manajemen, proses pelaksanaan kegiatan harus menggunakan dasar analisis yang pasti. Analisis yang penulis uraikan adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*treats*) (Rangkuti, 2008: 16).

Dalam menganalisa data, penulis berusaha menggambarkan faktor apa saja yang mempengaruhi kegiatan pelayanan tersebut. Ada dua faktor yang mempengaruhi pelayanan dalam ibadah haji yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dalam analisis SWOT yang merupakan faktor internal adalah kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Faktor internal merupakan segala aspek yang berada dalam suatu lembaga pelayanan, baik

faktor yang mendukung ataupun faktor yang menghambat. Sedangkan faktor yang berikutnya adalah faktor eksternal. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar yang mempengaruhi kegiatan pelayanan. Adapun yang menjadi analisis SWOT dari masing-masing pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Pendaftaran

a) Kekuatan

- Bisa dilakukan kapan saja baik datang langsung ke kantor ataupun lewat email/telepon
- Karyawan yang ramah terhadap jama'ah
- Memudahkan jama'ah yang ingin mendaftar

b) Kelemahan

- Tidak membuka cabang

c) Peluang

- Mendapatkan banyak jama'ah

d) Tantangan

- Berkurangnya jama'ah
- Jama'ah memilih biro travel lain

2. Transportasi

a) Kekuatan

- Menggunakan jasa penerbangan Garuda Indonesia *Air Line*
- Pesawat tidak melakukan transit
- Pramugari ramah terhadap penumpang

- Bus yang digunakan masih keluaran baru
 - Semua jama'ah mendapatkan tempat duduk
- b) Kelemahan
- Terjadi penundaan penerbangan dikarenakan cuaca yang tidak mendukung
 - Keterlambatan moda transportasi
 - Perilaku sopir yang kurang baik
- c) Peluang
- Bekerja sama dengan pihak-pihak terkait
- d) Tantangan
- Pesawat kehilangan kendali yang mengakibatkan kecelakaan
 - Ban bus bocor
 - Kondisi bus kurang layak (AC mati)
3. Pelayanan kesehatan
- a) Kekuatan
- Adanya dokter dan perawat
 - Tersedianya obat-obatan untuk jama'ah haji
 - Mendampingi jama'ah mulai dari pemberangkatan sampai pemulangan
- b) Kelemahan
- Dokter tidak bisa mendampingi secara maksimal
 - Jumlah obat tidak sesuai dengan kebutuhan jama'ah

c) Peluang

- Semua keluhan jama'ah tentang kesehatan bisa terpenuhi

d) Tantangan

- Kematian jama'ah
- Persediaan obat-obatan habis

4. Konsumsi

a) Kekuatan

- Jenis masakan Indonesia
- Disajikan secara prasmanan
- Makan 3x sehari

b) Kelemahan

- Tidak sesuai dengan selera jama'ah

c) Peluang

- Menyediakan menu-menu masakan yang disukai jama'ah
- Jama'ah puas dengan makanan yang disediakan

d) Tantangan

- Jama'ah memilih restoran lain
- Komplain jama'ah terhadap masakan yang disajikan

5. Akomodasi

a) Kekuatan

- Hotel berbintang empat atau lima
- Lokasi dekat Masjidil Haram

b) Kelemahan

- Kamar tidak sesuai dengan apa yang diharapkan jama'ah
- Fasilitas dalam kamar kurang memadai (AC mati)

c) Peluang

- Jama'ah bisa sholat berjama'ah di Masjidil Haram
- Tidak ada komplain dari jama'ah

d) Tantangan

- Kamar hotel penuh
- Kuantitas jama'ah banyak sehingga hotel tidak bisa menampung