

## **ANALISIS KENDALA-KENDALA POTENSIAL DALAM PENERAPAN *TOTAL QUALITY SERVICE* PADA HOTEL-HOTEL DI KOTA AMBON**

**Drs. Jupiter Dakael, M.Si<sup>1</sup> dan Fransiska N. Ralahallo, SE.,M.Sc<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura

### **Abstract**

The success of the competent hospitality is very dependent on how the hotel can provide satisfaction to customers through the creation of quality services. Many companies have gained success because of applying the principles of quality management. Total Quality Services (TQS) the principles of quality management services that can be used as strategic tools for the hospitality in order to improve the quality of services. TQS application in order to obtain success, hospitality should be able to identify the constraints that exist.

This study aimed to determine the potential constraints in the implementation of TQS in hospitality. The study also examined potential differences in the application of the constraints TQS between star hotels in Ambon. The instrument used in this study is a research instrument used in previous research by Ngai and Cheng. Respondents are managers and supervisors within the scope of hospitality in Ambon.

From the research results can be seen that out of the 17 indicators used in this study there are four indicators expressed not as a potential obstacle to the application of TQS hotels in the city of Ambon. For an indicator to-1 that is about cultural change (variable labor and culture), the indicator for-5 on the knowledge and understanding of the quality management system, the indicator for-7 on training and education quality, and indicators for-9 on the development of quality measurement, The third indicator is part of the variable infrastructure factors. There are differences in potential constraints faced by each hotel in the city of Ambon. In the first five-star hotel there are 15 potential obstacle is encountered, the 2-star hotel are 5 known obstacles, this 3-star hotel is only one obstacle course and for the 4 and 5 star hotels do not have a potential obstacle to implementing TQS.

**Keywords:** potential obstacles, Total Quality Service, Hotel.

## 1.1 Latar Belakang

Dalam era perdagangan bebas pada tahun 2016, posisi konsumen atau pelanggan menjadi semakin penting dan menentukan bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Perusahaan yang ingin berkembang atau ingin tetap *survive* harus dapat memberikan produk kepada konsumen berupa barang atau jasa yang berkualitas, harga yang lebih murah, penyerahan lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dari pada pesaingnya. Dengan demikian konsumen memegang peran strategis bagi keberhasilan perusahaan. Kepuasan konsumen merupakan inti dari pencapaian profitabilitas jangka panjang (Parasuraman, *et al.*; 1985).

*Total Quality Service* merupakan *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, di mana TQM secara umum dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Dengan menerapkannya, perusahaan diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan karyawan (Wollner: 1992). TQM memberikan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus menerus.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama, yaitu: **pertama**, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan yang **kedua**, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini

menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Penerapan *Total Quality Service* di hotel berpusat pada sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan faktor utama keberhasilan sebuah hotel. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya bagian hotel yang berinteraksi dengan pelanggan secara langsung sehingga bagaimana mereka melayani pelanggan akan menentukan *service quality hotel*.

Meskipun TQM/TQS menjanjikan keberhasilan bagi organisasi yang menerapkannya, namun tidak sedikit organisasi yang gagal dalam menerapkan TQM/TQS. Kegagalan organisasi dalam menerapkan TQM/TQS bukan disebabkan oleh filosofi-nya yang salah, tetapi disebabkan kesalahan pada metode dan strategi penerapannya (Dobbin: 1995), banyak pihak sepakat bahwa dengan menerapkan TQM/TQS, suatu perusahaan akan memperoleh keberhasilan dalam persaingan. Tetapi banyak perusahaan yang menerapkan tanpa berusaha untuk memperkirakan keberadaan kendala-kendala yang ada.

Penelitian ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari penelitian yang dilakukan oleh Rust *et al.* Mengenai kegagalan beberapa perusahaan dalam menerapkan TQM/TQS antara lain pada hotel.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala potensial dalam penerapan TQS di hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon?
2. Apakah terdapat perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS di

hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan TQS di hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, hotel-hotel berbintang tiga, hotel-hotel berbintang dua, dan hotel-hotel berbintang satu di Kota Ambon.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengelola Hotel  
Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pengelola hotel tentang cara menemukan atau menilai kendala-kendala potensial penerapan TQS dan dapat mengungkapkan kendala-kendala yang memerlukan perhatian serius, sehingga mempermudah penerapan TQS dan bisa menjadi masukan dalam penerapan TQS selanjutnya.
2. Bagi Peneliti Berikutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan perbandingan dan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya terutama tentang TQS pada lingkup perhotelan.

### 1.5 Batasan-Batasan

1. Hotel-hotel di Ambon yang dijadikan objek penelitian adalah hotel-hotel berbintang lima, empat, dan tiga yang telah menerapkan *Total Quality Service*.
2. Ada banyak hal yang dapat menjadi kendala dalam penerapan *Total Quality Service*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan empat kendala yaitu kendala tenaga kerja dan budaya, infrastruktur, manajerial, dan organisasional. Hal

ini didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Ngai dan Cheng.

### 2.1 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi/perusahaan melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, beserta lingkungannya.

Secara umum, TQM juga dapat didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM memiliki ciri-ciri seperti perbaikan berkesinambungan (*kaizen*), mutu sesuai harapan pelanggan, tidak saja orientasi hasil tetapi juga proses, menghilangkan pemborosan, mencegah kerusakan, pemecahan masalah di seluruh ruang lingkup organisasi dan sebagainya (Santosa: 1992).

### 2.2 Total Quality Service (TQS)

Laju perubahan atmosfer dunia usaha yang mengarah pada ekonomi jasa, membawa serta kata kunci berupa "*service quality*", yang akhirnya menjadi fenomena kompleks dan enigmatik. Konsep *service quality* bergeser mengikuti perubahan yang terjadi.

Konsep *service quality* merupakan senjata ampuh dalam keunggulan perusahaan, terutama perusahaan jasa. Inti pokok keberhasilan perusahaan jasa adalah bagaimana perusahaan tersebut mengelola jasa yang secara prinsip memerlukan manajemen profesional baik pada pemasaran, operasi, maupun sumber daya manusianya.

*Service Quality* dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para

pelanggan atas layanan yang senyatanya mereka terima dengan yang sesungguhnya mereka harapkan. Oleh karenanya seringkali terjadi gap atau kesenjangan karena perbedaan persepsi tersebut. Kesenjangan/gap tersebut antara lain berupa (Aviliani *et.al*: 1997): (1) gap persepsi manajemen, (2) gap spesifikasi kualitas, (3) gap penyampaian pelayanan, (4) gap komunikasi pemasaran, dan (5) gap dalam pelayanan yang dirasakan.

Ada lima dimensi dalam *service quality*, yaitu sebagai berikut:

1. *tangibles*
2. *reliability*
3. *responsiveness*
4. *assurance*
5. *empathy*

Dalam *service quality* terdapat sejumlah pendekatan untuk memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggan yang didasarkan pada dua hal, yaitu (Diana *et.al*: 1998): (1) *service triangle* dan (2) *total quality service*. *Service triangle* merupakan model interaktif manajemen layanan yang mencerminkan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Model tersebut terdiri dari tiga elemen yaitu *service strategy*, *service people* dan *service system*. Sedangkan *Total Quality Service*, menurut Stamatis (1996), adalah sistem manajemen strategis dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan.

Dalam organisasi jasa seperti halnya hotel, dapat menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* dalam upaya pencapaian kualitas yang berkesinambungan melalui konsep *Total Quality Service*. TQS berfokus pada lima aspek utama, yakni (Diana *et.al*: 1998):

- Fokus pada pelanggan (*customer focus*)
- Keterlibatan total (*total involvement*)
- Sistem pengukuran (*measurement*)
- Dukungan sistematis (*systematic support*)
- Perbaikan berkesinambungan

Dalam rangka menerapkan TQS, paling tidak ada tiga macam pendekatan yaitu pendekatan proyek, pendekatan standard ISO 9000, dan pendekatan Deming. Alternatif pendekatan proyek direkomendasikan karena memungkinkan perencanaan, penetapan skedul, serta pengendalian anggaran, sumber daya, dan jadwal kerja yang terpadu. Standard ISO 9000 disarankan karena bisa memberi basis yang kuat bagi sistem kualitas yang secara sistematis dan terintegrasi dapat mencakup organisasi secara keseluruhan. Sedangkan pendekatan Deming diajukan karena mampu menyajikan pendekatan holistik pada kualitas dengan sasaran-sasaran spesifik.

### 2.3 Penerapan TQS Di Hotel Beserta Kendalanya

Pariwisata adalah salah satu sektor penting dalam memperkenalkan Indonesia ke dunia internasional. Indonesia yang memiliki budaya, adat istiadat dan obyek-obyek wisata yang beraneka ragam mampu menarik banyak minat wisatawan domestik maupun internasional. Untuk memajukan pariwisata maka dibutuhkan faktor-faktor pendukung, salah satunya adalah infrastruktur yang membutuhkan perhatian khusus. Dengan pemenuhan fasilitas infrastrukturnya seperti transportasi, perhotelan dan obyek wisata, maka ditekankan pada penilaian seluruh fasilitas yang dimiliki oleh hotel dengan bobot penilaian sebagai berikut :

- Komponen fisik: 3
- Komponen pengelolaan: 2

- Komponen pelayanan : 5
  1. Penerapan TQS merupakan alat strategis bagi perhotelan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan secara berkesinambungan. Namun, perlu disadari bahwa banyak sekali kendala yang dihadapi dalam penerapan TQS. Seperti halnya pada TQM, hambatan/kendala sering muncul dalam pencapaian TQS, antara lain (Santosa: 1992): Kurangnya komitmen dari top manajemen
  2. Kurangnya pengetahuan dari konsep TQS
  3. Kurangnya prioritas untuk menerapkan TQS
  4. Kurangnya dukungan/partisipasi *middle management*
  5. Budaya perusahaan yang tidak mendukung TQS
  6. Kurang menciptakan standard-standard
- 2. Team mania
- 3. Deployment
- 4. Menggunakan pendekatan-pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- 5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
- 6. Empowerment yang bersifat premature

#### 2.4. Menilai Kendala-Kendala Penerapan TQS

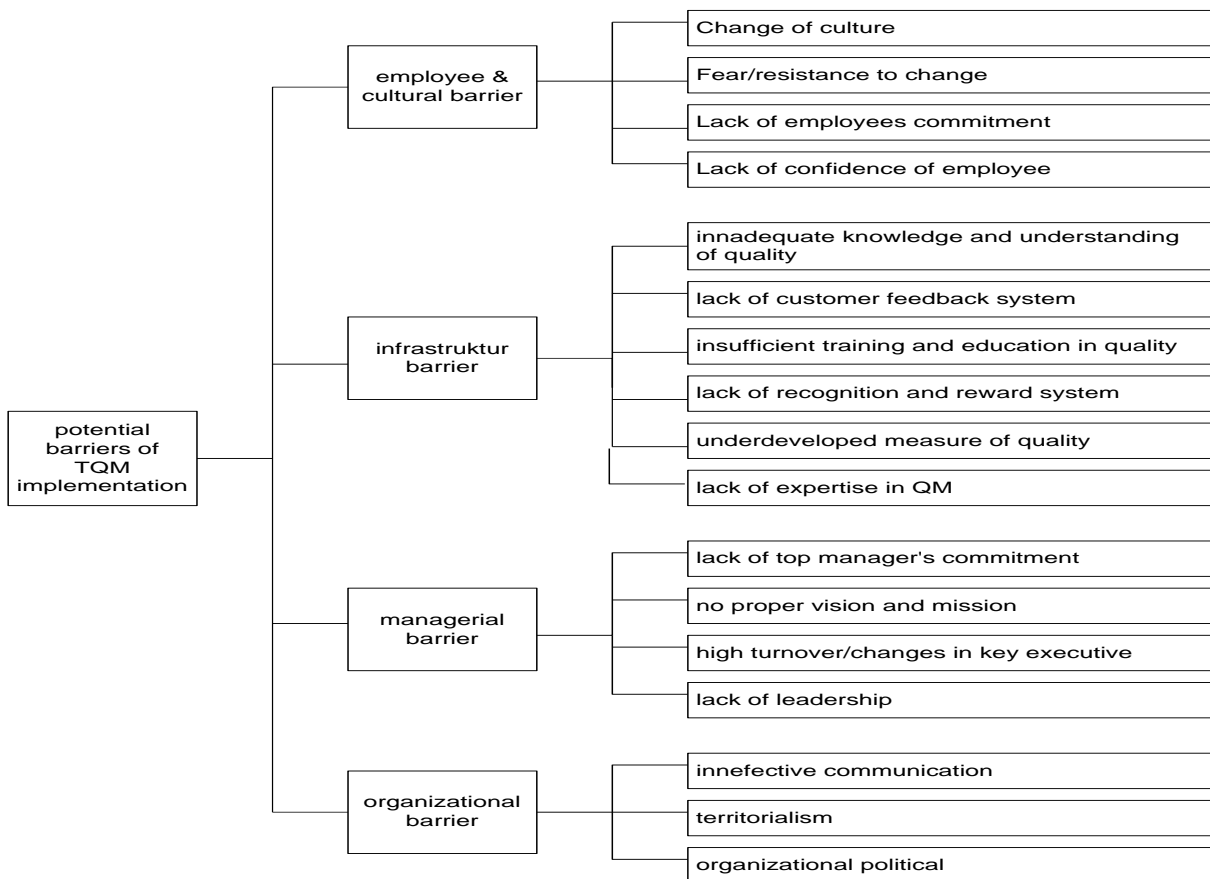
Hasil-hasil penelitian menyangkut kendala-kendala penerapan TQS/TQM lebih banyak dipaparkan berdasarkan pengamatan dan didukung dengan wawancara terhadap para eksekutif perusahaan. Para peneliti terdahulu belum ada yang menyodorkan konsep dan alat yang bisa digunakan untuk menilai kendala-kendala potensial penerapan TQS/TQM.

Ngai dan Cheng (1999) telah melakukan penelitian terhadap para profesional manajer di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial penerapan TQM. Dari sejumlah item pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terdiri dari para profesional, diperoleh hasil bahwa terdapat 17 faktor yang dinilai menjadi kendala potensial penerapan TQM yang terangkum dalam empat kelompok yaitu: (1) kendala tenaga kerja dan budaya, (2) kendala infrastruktur, (3) kendala manajerial, dan (4) kendala organisasional.

Menurut Sawarjuwono (1996), kegagalan dalam penerapan konsep *Total Quality* bukanlah karena filosofinya, namun lebih karena metode dan strategi yang digunakan. Dalam literatur lain dikatakan bahwa ada beberapa penyebab kegagalan penerapan konsep *Total Quality* ini, yaitu:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

**Gambar 2.1: Kendala-kendala potensial penerapan TQM**



Sumber : Ngai dan Cheng (1999)

### 2.5 Karakteristik Hotel Dalam Penelitian

Dalam penelitian ini akan dibedakan antara Hotel berbintang tiga, empat, dan lima di Kota Ambon. Akan diteliti perbedaan kendala dalam penerapan *Total Quality Service* dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Dalam hal ini akan diikutsertakan semua hotel berbintang tiga, empat, dan lima di Kota Ambon.

### 2.6 Hipotesis

Penelitian terhadap kendala penerapan *Total Quality Service* ini difokuskan pada empat kendala yang dikemukakan oleh Ngai dan Cheng, yaitu: (1) kendala tenaga kerja dan budaya, (2) kendala infrastruktur, (3) kendala manajerial, dan (4) kendala organisasional.

Ada beberapa hipotesis yang diajukan:

1. Terdapat perbedaan kendala-kendala pada penerapan TQS antara

hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon.

2. Terdapat perbedaan kendala-kendala pada penerapan TQS antara hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon jika dilihat dari faktor tenaga kerja dan budaya.
3. Terdapat perbedaan kendala-kendala pada penerapan TQS hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon jika dilihat dari faktor infrastruktur.
4. Terdapat perbedaan kendala-kendala pada penerapan TQS antara hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon jika dilihat dari faktor manajerial/*leadership*.



5. Terdapat perbedaan kendala-kendala pada penerapan TQS antara hotel-hotel berbintang lima, hotel-hotel berbintang empat, dan hotel-hotel berbintang tiga di Ambon jika dilihat dari faktor organisasional.

### 3.1 Metode Pengumpulan Data

#### 3.1.1 Data yang di perlukan

- a. Data primer  
Data primer merupakan data yang dikumpulkan khusus untuk mencapai tujuan penelitian tertentu. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang kendala-kendala potensial penerapan TQS pada hotel. Data tentang kendala-kendala potensial penerapan TQS akan di peroleh secara langsung dari responden yaitu manajer dan supervisor. Responden ini dipilih atas dasar asumsi bahwa mereka merupakan pihak-pihak yang selalu terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan dalam manajemen hotel. Pengumpulan data akan dilakukan dengan memakai kuesioner.
- b. Data sekunder  
Data sekunder yang diperlukan adalah data tentang hotel-hotel berbintang di Ambon.

#### 3.1.2 Polupasi dan Sampel

Polulasi pada penelitian ini adalah hotel-hotel berbintang di Ambon yang telah menerapkan TQS. Sedangkan sampel dalam penelitian adalah para manajer dan supervisor pada hotel bintang tiga, hotel bintang empat dan hotel bintang lima yang berada di Ambon. Pengambilan sampel dilakukan dengan gabungan beberapa cara, yaitu *Purposive Sampling*.

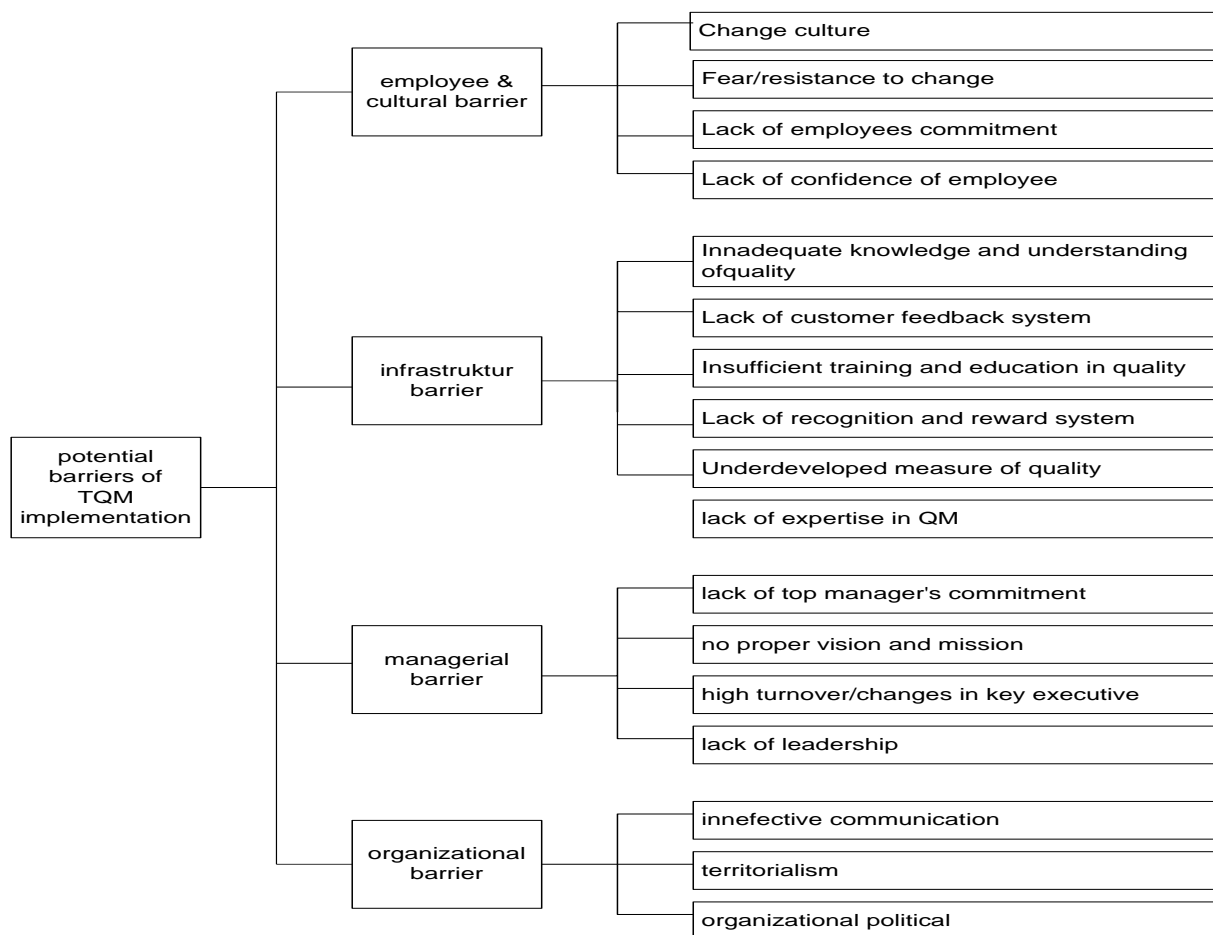
*Purposive sampling* adalah pengambilan sampel yang pertimbangannya didasarkan atas suatu tujuan tertentu (Singarimbun dan Efendi: 1989).

Pemilihan jumlah sampel didasarkan pada pendapat Rosscoe seperti dikutip oleh Sekaran (1992) yang menyatakan bahwa jumlah sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah terwakili dan jika sampel di bagi dalam sub sampel maka tiap kategori di perlukan minimal 30 sampel. Maka dari itu, dengan harapan diperoleh tanggapan responden yang tinggi maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sekitar 200 responden.

### 3.2 Instrumen Penelitian

Penelitian ini terdiri dari lima variabel. Kelima variabel ini menggunakan variabel yang telah digunakan dalam penelitian Ngai dan Cheng (1999). Variabel tersebut terdiri dari satu variabel dependen dan 4 variabel independent dan 1 variabel independen. Untuk menilai kendala-kendala potensial penerapan TQS, penelitian ini juga menggunakan instrumen yang telah digunakan dalam penelitian Ngai dan Cheng. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dengan metode pengukuran Skala Likert dengan interval skor 1 sampai 5 dengan pilihan jawaban 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 (netral), 2 (tidak setuju) dan 1 (sangat tidak setuju). Berdasarkan hasil kuesioner, dilakukan perhitungan mean untuk masing-masing faktor. Bila nilai mean lebih besar dari pada 3 artinya faktor tersebut merupakan kendala potensial penerapan TQS dan sebaliknya.

**Gambar 3.1: Model Penelitian Kendala-kendala Potensial Penerapan TQM**



Sumber : Ngai dan Cheng (1999)

### 4.1 Analisis Deskriptif

Dari hasil pegedaran kuesioner, yang diedarkan sebanyak 30 kuesioner dan yang berhasil untuk bisa diolah sebanyak 20 kuesioner. Hotel-hotel yang bisa di dapatkan datanya terdiri dari 6 hotel bertaraf bintang satu, 3 hotel bertaraf bintang dua, 9 hotel bertaraf bintang tiga, dan 2 hotel bertaraf bintang 4

Dari hasil jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa untuk pertanyaan ke 1,3 dan 4 jawaban responden merata pada semua pilihan jawaban tetapi pada pertanyaan ke 15, 16 dan 17 pada pilihan setuju dan sangat setuju tidak dipilih oleh responden. Sedangkan untuk pertanyaan ke 13 semua responden memilih untuk sangat tidak setuju dan tidak setuju. Berdasarkan tabel 4.4.1 kelompok test of homogeneity of variance untuk ke – 17 indikator yang dipakai pvalue sig > 0,05, maka semua

indikator ini dapat diterima dan dapat dilakukan uji ANOVA.

Indikator 2,3,4,6,8,10,11,12, 13,14,15,16 dan 17 merupakan kendala-kendala potensial yang terdapat pada hotel-hotel di Kota Ambon dalam menerapkan *Total Quality Service* (TQS).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Faktor-faktor Yang Menjadi Kendala Potensial Penerapan Total Quality Service

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa dari ke-17 indikator yang dipakai dalam penelitian ini ada 4 indikator yang dinyatakan bukan sebagai kendala potensial penerapan TQS pada hotel-hotel yang berada di Kota Ambon. Untuk indikator ke-1 yaitu tentang perubahan budaya (variabel



tenaga kerja dan budaya), indikator ke-5 tentang pengetahuan dan pemahaman tentang sistem manajemen kualitas, indikator ke-7 tentang pelatihan dan pendidikan kualitas, dan indikator ke-9 tentang pengembangan pengukuran kualitas, ketiga indikator ini merupakan bagian dari variabel faktor infrastruktur.

#### 4.3.2 Perbedaan Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan kendala-kendala potensial tentang penerapan TQS pada tiap-tiap hotel yang berada di Kota Ambon, untuk hotel bintang 1 terdapat banyak sekali kendala dalam penerapan TQS yaitu hampir semua indikator kecuali untuk indikator 13 dan 14 tentang pergantian kepemimpinan dan sikap kepemimpinan, indikator ini terdapat pada variabel faktor managerial atau kepemimpinan.

Untuk hotel berbintang 2 kendala-kendala potensial yang dihadapi pada indikator ke 4, 5, 6, 14 dan 15. Untuk indikator ke 4 tentang karyawan yang kurang memiliki rasa percaya diri terdapat pada variabel faktor tenaga kerja dan budaya. Indikator 5 dan 6 yaitu tentang pengetahuan dan pemahaman tentang kualitas dan sistem pengakuan dan penghargaan bagi karyawan, indikator ini terdapat pada variabel faktor infrastruktur. Untuk indikator 14 yaitu tentang sikap kepemimpinan terdapat pada variabel faktor kepemimpinan. Dan indikator 15 yaitu tentang komunikasi yang kurang efektif terdapat pada variabel faktor organisasional.

Hotel berbintang 3 hanya terdapat 1 kendala saja yaitu pada indikator ke 13 tentang pergantian kepemimpinan ini terdapat pada variabel kepemimpinan. Pada hotel berbintang 4 dan 5 hampir tidak ada kendala potensial dalam menerapkan TQS hal ini dikarenakan standar yang dimiliki oleh hotel berbintang 4 dan 5 memang sudah tinggi dan dilihat dari komponen yang harus dimiliki oleh hotel tersebut sebagian besar meliputi service atau

pelayanan (sesuai Keputusan Menteri Kebudayaan Dan Pariwisata No. KM.3/HK.001/MKP.02).

#### 5.1 Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa dari ke-17 indikator yang dipakai dalam penelitian ini ada 4 indikator yang dinyatakan bukan sebagai kendala potensial penerapan TQS pada hotel-hotel yang berada di Kota Ambon. Untuk indikator ke-1 yaitu tentang perubahan budaya (variabel tenaga kerja dan budaya), indikator ke-5 tentang pengetahuan dan pemahaman tentang sistem manajemen kualitas, indikator ke-7 tentang pelatihan dan pendidikan kualitas, dan indikator ke-9 tentang pengembangan pengukuran kualitas, ketiga indikator ini merupakan bagian dari variabel faktor infrastruktur.
2. Terdapat perbedaan kendala-kendala potensial yang dihadapi oleh masing-masing hotel yang berada di Kota Ambon. Pada hotel berbintang 1 terdapat 15 kendala potensial yang dihadapi, pada hotel berbintang 2 terdapat 5 kendala yang dihadapi, untuk hotel berbintang 3 hanya 1 kendala saja dan untuk hotel berbintang 4 dan 5 tidak memiliki kendala potensial dalam menerapkan TQS.

#### 5.2 Saran

1. Bagi Pengelola Hotel  
Bagi hotel berbintang 1, 2 dan 3 agar lebih meningkatkan kualitas pelayanan mereka dengan melihat faktor-faktor yang menjadi kendala dalam menerapkan *Total Quality Service* yaitu : faktor tenaga kerja dan budaya, faktor infrastruktur, faktor kepemimpinan, dan faktor organisasional.
2. Bagi Peneliti Berikutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan perbandingan dan acuan bagi peneliti-peneliti selanjutnya

terutama tentang TQS pada lingkup perhotelan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aviliani dan Wilfridus. 1997. **Membangun Kepuasan Pelanggan Melalui Kualitas Pelayanan.** *Usahawan.* No. 05 Tahun XXVI.
- Cooper, R.D. dan Emory, W.C., 1996, **Business research Method,** Irwin, Boston
- Diana, A. dan Fandy Tjiptono. 1998. **Penerapan Sistem Kualitas dalam Industri Jasa Berdasarkan Konsep Total Quality Service.** *Usahawan.* No. 10 Tahun XXVII.
- Ngai, E.W.T dan Cheng, T.C.E., 1999, **A Tool for Measuring Potensial barriers to TQM Implementation,** The Hongkong Polytechnic University.
- Nunnaly, 1978, **Psychometric Theory,** McGraw-Hillseriesin.
- Santosa, K. 1992. **Total Quality Management di Indonesia.** *Usahawan.* No. 11 Tahun XXI.
- Sawarjuwono, T. 1996. **Suatu Analisa Kritis Penyebab Kegagalan TQM.** *Usahawan.* No. 06 Tahun XXV.
- Singarimbun, M., (1992), **Metode Penelitian Survey,** Edisi ke-2, LP3S