

**EVALUASI PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PT TASPEN
(PERSERO) CABANG MANADO***EVALUATION OF THE APPLICATION TOTAL QUALITY MANAGEMENT AT PT TASPEN
(PERSERO) MANADO BRANCH*

Oleh:

Regina G. G. Ponto¹
Sifrid S. Pangemanan²
Robert Lambey³^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[1reginaganessa@gmail.com](mailto:reginaganessa@gmail.com)[2sifridp_s@unsrat.ac.id](mailto:sifridp_s@unsrat.ac.id)[3robert.lambey@unsrat.ac.id](mailto:robert.lambey@unsrat.ac.id)

Abstrak: *Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan. Dengan diterapkannya *Total Quality Management* secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi bagaimana penerapan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado belum diterapkan dengan baik. Evaluasi yang dilakukan berdasarkan 5 (lima) unsur utama *Total Quality Management* menunjukkan bahwa unsur fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan belum diterapkan secara maksimal dan perlu ditingkatkan oleh perusahaan. Sedangkan evaluasi kinerja keuangan yang dilakukan berdasarkan perhitungan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado belum dapat dikategorikan baik karena persentase ROA dan ROE yang tidak memenuhi penilaian standar industri.

Kata Kunci: evaluasi, total quality management.

Abstract: *Total Quality Management (TQM)* is a management approach to achieving long-term success through customer satisfaction. With adequate implementation of *Total Quality Management*, companies can see how much change has been achieved by the performance of employees and managers in the company. The purpose of this study was to evaluate how the implementation of *Total Quality Management* and financial performance at PT TASPEN (Persero) Manado Branch. The analytical method used in this research is descriptive analysis. The results showed that the *Total Quality Management* at PT TASPEN (Persero) Manado Branch has not been implemented properly. The evaluation carried out based on 5 (five) main elements of *Total Quality Management* shows that the elements of focus on customers and continuous system improvement have not been maximally implemented and need to be improved by the company. Meanwhile, the evaluation of financial performance based on the calculation of profitability ratios shows that the financial performance of PT TASPEN (Persero) Manado Branch has not been categorized as good because the percentage of ROA and ROE do not meet industry standard assessments.

Keywords: evaluation, total quality management.

Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan publik maupun swasta kini dihadapkan dengan era di mana persaingan di berbagai sektor yang semakin ketat, mulai dari inovasi produk atau jasa, kualitas mutu yang semakin diprioritaskan, harga yang kompetitif dan lain sebagainya, baik itu di tingkat lokal, regional, bahkan sampai pada taraf internasional. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan penyedia jasa maupun produk adalah tuntutan pelanggan akan kebutuhan jasa dan produk yang semakin beragam dan meningkat seiring dengan laju perkembangan teknologi, sehingga peningkatan mutu dan kualitas pada suatu perusahaan kini menjadi prioritas utama guna untuk memberikan layanan serta kepuasan yang maksimal terhadap pelanggan sesuai dengan yang mereka butuhkan baik secara efektif maupun efisien. Oleh karena itu standar mutu layanan, produk/jasa menjadi perhatian penuh bagi setiap organisasi/perusahaan, hal tersebut dapat diukur dengan berbagai cara salah satunya yaitu dari tingkat kepuasan masyarakat/pelanggan dalam menerima pelayanan, jasa maupun produk.

Terdapat berbagai pendekatan untuk menunjang hal tersebut, salah satunya dengan praktik *Total Quality Management* (TQM) yang berfokus pada berbagai aspek, bukan hanya sekedar manajerial organisasi, akan tetapi lebih menekankan kepada *customer oriented*, mengedepankan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap pegawai/karyawan, manajemen berbasis fakta dan analisis, kepemimpinan yang demokratis, serta evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan. *Total Quality Management* telah dipandang sebagai filosofi manajemen dalam mencapai keunggulan perusahaan dalam semua aspek bisnis melalui perbaikan secara terus-menerus pada organisasi secara luas. Dengan diterapkannya *Total Quality Management* secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan.

Efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan dalam menjalankan operasinya juga ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memperoleh profitabilitas dan aktivitas dalam perusahaan. Dengan demikian penggunaan analisis rasio keuangan dapat menggambarkan kinerja keuangan yang telah dicapai. Ada beberapa cara untuk menilai kondisi kesehatan perusahaan dengan menggunakan analisis kinerja keuangan, salah satunya dengan menggunakan analisis rasio profitabilitas. Tingginya profitabilitas perusahaan sangat penting karena dengan profitabilitas sebagai alat ukur, kita dapat mengetahui sampai sejauh mana kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang maksimal dibandingkan dengan modal yang digunakan oleh perusahaan.

PT TASPEN (Persero) Cabang Manado adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi Aparatur Sipil Negara dan pejabat negara. PT TASPEN (Persero) memiliki tugas utama yaitu memberi pelayanan jasa dan melayani transaksi pembayaran kepada peserta pensiun. Untuk meningkatkan pelayanan serta memberikan kepuasan kepada pelanggan, PT TASPEN (Persero) mengeluarkan inovasi layanan terbaru berbasis digital. Inovasi tersebut yaitu dengan adanya digitalisasi pelayanan pembayaran pensiun, Layanan Klaim Otomatis (LKO) dan layanan klaim 1 jam yang telah bersertifikasi ISO 9001:2015. Salah satu inovasi dari PT TASPEN (Persero) adalah otentikasi lewat ponsel (*authentication by smartphone*) yang bisa dilakukan di manapun dan kapanpun tanpa harus mendatangi kantor cabang TASPEN atau mitra bayar. Namun, pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado ditemukan sedikit kendala yang terjadi dalam menggunakan aplikasi otentikasi yang dikeluarkan oleh PT TASPEN, sehingga membuat pensiunan merasa tidak nyaman dan sering mengajukan keluhan kepada PT TASPEN. Selain itu, PT TASPEN (Persero) Cabang Manado juga sering menerima keluhan terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Masalah tersebut mengindikasikan bahwa ada unsur *Total Quality Management* yang belum diterapkan dengan baik. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado".

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengevaluasi penerapan *Total Quality Management* pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.
2. Untuk mengevaluasi kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.

Akuntansi

Sujarweni (2016:1) mendefinisikan akuntansi adalah proses dari transaksi yang dibuktikan dengan faktur, lalu dari transaksi dibuat jurnal, buku besar, neraca lajur, sehingga menghasilkan informasi dalam bentuk laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak tertentu. Menurut Siregar (2019:1) akuntansi adalah suatu sistem informasi yang menyajikan laporan kepada berbagai pengguna atau para pembuat keputusan baik internal perusahaan maupun eksternal mengenai aktivitas bisnis dari satu kesatuan ekonomi.

Akuntansi Manajemen

Rudianto (2015:9) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi. Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan (Sujarweni, 2016:2). Adapun tujuan dari akuntansi manajemen menurut Samryn (2017:25) yaitu:

- a. Menyediakan informasi yang diperlukan dalam penentuan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan oleh manajemen.
- b. Menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
- c. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Informasi akuntansi manajemen membantu mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikannya, serta mengevaluasi kinerja. Jadi, informasi akuntansi manajemen dibutuhkan dan dipergunakan dalam semua tahapan manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Total Quality Management

Wibowo (2016:123) menyatakan *Total Quality Management* merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus terhadap produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2015:17).

Prinsip Utama Total Quality Management

Nasution (2015:24-25) mengemukakan empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu (TQM) yaitu:

1. Kepuasan pelanggan
Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipuaskan, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan dan ketepatan waktu. Kepuasan pelanggan akan terjadi apabila pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah kesenjangan di antara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya secara terus-menerus dan cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan yang selalu berubah.
2. Respek terhadap setiap orang
Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai karena memiliki talenta tersendiri yang unik, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlihat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus-menerus, maka perusahaan pun harus terus mengikuti perkembangan jaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat. Dengan data itu pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dikarenakan keterbatasan sumber daya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan pada salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui job desk-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

Unsur Utama *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2015:18-19) dalam penerapan *Total Quality Management* ada sepuluh unsur utama yang dikembangkan yaitu:

1. Fokus kepada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim (*teamwork*)
6. Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Kinerja Keuangan

Fahmi (2017:2) mendefinisikan kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan aturan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja keuangan dapat diukur dengan menggunakan analisis rasio. Analisis rasio dapat menyingkap hubungan sekaligus menjadi dasar perbandingan yang menunjukkan kondisi atau kecenderungan yang tidak dapat dideteksi bila hanya melihat komponen-komponen rasio itu sendiri. Salah satu rasio yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan adalah rasio profitabilitas. Menurut Kasmir (2016:196) rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan.

Penelitian Terdahulu

Kading, Pangemanan dan Gerungai (2018) melakukan penelitian dengan judul Implementasi *Total Quality Management* terhadap Kualitas Produk pada PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika, integritas, kepercayaan, pelatihan (*training*), kerjasama tim (*teamwork*), kepemimpinan (*leadership*), penghargaan (*recognition*), dan komunikasi telah diberlakukan oleh PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang sehingga *total quality management* berhasil diterapkan dengan baik oleh perusahaan.

Kondo (2017) melakukan penelitian dengan judul Analisis Penerapan Total Quality Management dan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan total quality management dan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) dan sistem penilaian kinerja pada PT. Bank SulutGo telah terlaksana dengan baik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan dan bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Tanjung (2015) melakukan penelitian dengan judul Evaluasi Implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada Bagian *Frontliner* PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan *Total Quality Management* pada bagian *frontliner* pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Total Quality Management* telah diimplementasikan dengan baik dan memberikan dampak positif pada bagian *frontliner* PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran, mendeskripsikan dan mengevaluasi penerapan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan di PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Manado dengan alamat Jl. Jend. Ahmad Yani No.7 Kec. Sario, Manado. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Oktober 2020 sampai dengan selesai.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berupa gambaran umum PT TASPEN (Persero) Cabang Manado seperti sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, serta tugas, wewenang dan tanggung jawab ketenagakerjaan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Metode Pengumpulan Data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi dan observasi.

Metode dan Proses Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yang sifatnya menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi kemudian membandingkannya dengan teori yang ada untuk dianalisa dan memperoleh kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian.

Proses analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan persiapan penelitian, yaitu mempersiapkan hal-hal yang perlu dilakukan sebelum penelitian, seperti pengajuan surat permohonan penelitian kepada pimpinan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado untuk mendapatkan izin penelitian.
2. Mengumpulkan data atau informasi melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado. Selain wawancara, peneliti juga mengumpulkan data melalui dokumentasi yaitu sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab ketenagakerjaan, serta laporan keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.
3. Menganalisis data yang telah diperoleh dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Peneliti mencocokkan data hasil wawancara dan dokumentasi yang telah diperoleh kemudian dianalisa dengan menggunakan lima unsur utama *Total Quality Management*, yaitu:
 - a. Fokus kepada pelanggan
 - b. Obsesi terhadap kualitas
 - c. Kerjasama tim (teamwork)
 - d. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
 - e. Pendidikan dan pelatihan

Peneliti menggunakan Unsur Utama *Total Quality Management* sebagai tolak ukur untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja PT TASPEN (Persero) Cabang Manado,

apakah unsur-unsur *Total Quality Management* telah diterapkan dengan baik pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado. Peneliti juga menggunakan rasio profitabilitas dengan indikator *Return On Asset* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE) untuk mengetahui kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.

4. Melakukan pengolahan data tentang penerapan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.
5. Menarik kesimpulan dan memberikan saran dari hasil analisa yang telah dilakukan mengenai penerapan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Penerapan *Total Quality Management* Pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado berdasarkan Unsur Utama *Total Quality Management*

1. Fokus Pada Pelanggan

Sebagai perusahaan yang bertugas untuk memberikan pelayanan jasa kepada peserta pensiun dan selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, PT TASPEN (Persero) Cabang Manado telah melakukan berbagai upaya untuk membentuk fokus pada pelanggan. Salah satunya dengan menempatkan beberapa karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para pelanggan serta memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan. Dalam menjaga kepuasan pelanggan dan kualitas perusahaan, PT TASPEN (Persero) Cabang Manado juga mengembangkan inovasi seperti layanan kunjungan nasabah, aplikasi survey kepuasan pelanggan, SMS notifikasi, Taspen *care*, Taspen *mobile*, Taspen *social media*, aplikasi otentikasi, serta menerbitkan *smartcard* bagi pensiunan. Namun, dari segi keterampilan para pegawai dianggap belum maksimal karena belum dapat menangani keluhan dari peserta dan pensiun dengan baik.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, PT TASPEN (Persero) Cabang Manado telah menetapkan standar operasional prosedur untuk mengupayakan peningkatan kinerja karyawan dan sebagai salah satu cara menjamin kualitas produk bagi pelanggan dalam hal ini peserta dan pensiunan. PT TASPEN (Persero) telah menerapkan 5T sebagai standar pelayanannya, yaitu tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi.

3. Kerjasama Tim (*teamwork*)

Sebagai perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management*, PT TASPEN (Persero) Cabang Manado selalu menjaga dan meningkatkan kerjasama tim antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan yang ada. Agar dalam menjalankan tugasnya, setiap karyawan akan menyadari bahwa setiap bidang dalam perusahaan akan saling membutuhkan satu sama lain. Adapun bentuk kerjasama tim yang terjalin antar bidang di PT TASPEN (Persero) Cabang Manado yaitu koordinasi antara bidang layanan & manfaat dengan bidang kas & verifikasi SPJ dalam mengeksekusi pembayaran manfaat pensiun serta kerjasama antara bidang umum & SDM dengan bidang layanan & manfaat dalam menyediakan fasilitas *enrollment* atau perekaman data biometrik untuk pensiunan. Selain itu PT TASPEN (Persero) Cabang Manado juga menjalin kerjasama dengan instansi yang mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan Aparatur Sipil Negara (ASN), seperti Badan Kepegawaian Negara, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, dan Pemerintah Daerah untuk memastikan kebenaran dari dokumen yang ada serta identitas peserta pensiun.

4. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Aktivitas operasional di PT TASPEN (Persero) melibatkan 4 sistem, yaitu:

- a. ACB (Application Core Business)
- b. SAP (System Application Products)
- c. DMS (Document Management System)
- d. SIMGaji

PT TASPEN (Persero) Cabang Manado selalu menjaga kualitas sistem tersebut dengan cara memperbarui aplikasi yang ada apabila terdapat masalah dalam penggunaannya. Aplikasi yang digunakan akan diupdate sesuai dengan kebutuhan misalnya dengan menambahkan fitur-fitur baru di dalam aplikasi sehingga

menghasilkan edisi yang baru untuk digunakan dalam melayani kebutuhan peserta dan pensiunan. Selain itu, perusahaan juga melakukan perbaikan terhadap salah satu layanan digital yaitu aplikasi otentikasi yang digunakan oleh pensiunan dalam mengklaim dana pensiun. Namun, tidak sedikit keluhan yang muncul dari para pensiun terkait penggunaan layanan digital yaitu aplikasi otentikasi yang diterbitkan dan terus diperbarui oleh PT TASPEN (Persero) bagi pensiunan untuk mengklaim manfaat pensiun. Perbaikan yang dilakukan terhadap aplikasi ini dianggap belum memberikan kemudahan bagi pesiun karena banyaknya instruksi dalam aplikasi.

Perbaikan juga dilakukan dengan cara meningkatkan sarana dan prasarana yang menjadi salah satu faktor penunjang pelaksanaan pelayanan. Dengan adanya fasilitas ruang tunggu yang bersih dan rapi, tempat duduk, tempat parkir serta disediakan minuman bagi peserta dan pensiunan yang menunggu antrian akan tercipta pelayanan yang nyaman. Di kantor TASPEN Cabang Manado juga disediakan mushollah untuk para karyawan dan peserta yang ingin melaksanakan ibadah sholat serta fasilitas berupa kendaraan mobil dinas untuk mempermudah kegiatan operasional sehari-hari. Adapun tindakan yang dilakukan oleh PT TASPEN (Persero) untuk mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki terkait dengan sarana dan prasarana yang ada, yaitu dengan memberikan kuesioner keluhan pelanggan secara berkala kepada setiap peserta aktif maupun pensiunan yang datang di kantor Taspem.

5. Pendidikan dan Pelatihan

Untuk meningkatkan sumber daya yang handal dalam bekerja maka PT TASPEN (Persero) memberlakukan *on the job training* kepada calon karyawan sebagai proses *learning by doing* untuk lebih mengetahui kegiatan operasional perusahaan serta dari pihak perusahaan dapat mengukur kualitas kerja karyawan. Pelaksanaan kegiatan ini dibagi atas 3 (tiga) tahap. Tahap pertama dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan di kantor pusat tepatnya di Jakarta dan untuk tahap kedua dan ketiga dilaksanakan di kantor cabang.

PT TASPEN (Persero) Cabang Manado selalu mengembangkan sumber daya karyawan yang dimiliki dengan cara terus-menerus memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang ada di perusahaan serta untuk mempercepat sinergi antara Taspem dengan instansi-instansi yang menjalin kerjasama dengan Taspem. Adapun bentuk pendidikan dan pelatihan yang diberikan seperti Marketing and Communication Skill, Keuangan dan Teknologi Informasi dan bentuk-bentuk lainnya yang dilaksanakan setiap tahun dan bersifat wajib untuk diikuti oleh seluruh karyawan.

Kinerja Keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado berdasarkan Perhitungan Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yang digunakan dalam menilai kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado adalah *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE). Untuk menghitung rasio profitabilitas diperlukan laporan keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan laporan keuangan tahun 2016 dan tahun 2017 dengan ringkasan seperti yang diuraikan pada tabel di bawah.

Tabel 1. Ringkasan Laporan Keuangan Perusahaan

Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017
Total Aset	Rp 38.272.197.569,00	Rp 40.791.965.167,00
Laba (Rugi) tahun berjalan	Rp 387.624.857,00	Rp 900.867.750,00
Total Ekuitas	Rp 16.475.235.152,00	Rp 27.901.054.516,00

(Sumber: Laporan Neraca dan Laba Rugi PT TASPEN (Persero) Cabang Manado)

1. Perhitungan *Return On Assets* (ROA)

Return On Assets (ROA) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu. Adapun rumus dari *Return On Asset* (ROA) adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Assets (2016)} = \frac{387.624.857}{38.272.197.569} \times 100\% = 1,01\%$$

$$\text{Return On Assets (2017)} = \frac{900.867.750}{40.791.965.167} \times 100\% = 2,20\%$$

2. Perhitungan *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan modal saham tertentu. Adapun rumus dari *Return On Equity* (ROE) adalah sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Equity (2016)} = \frac{387.624.857}{16.475.235.152} \times 100\% = 2,35\%$$

$$\text{Return On Equity (2017)} = \frac{900.867.750}{27.901.054.516} \times 100\% = 3,22\%$$

Pembahasan

Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* Pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado berdasarkan Unsur Utama *Total Quality Management*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan adanya unsur utama *total quality management* yang belum diterapkan secara maksimal oleh PT TASPEN (Persero) Cabang Manado yaitu fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan sehingga perlu ditingkatkan lagi oleh perusahaan. Sementara unsur lainnya yaitu obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan telah diterapkan dengan baik oleh perusahaan.

Evaluasi Kinerja Keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado berdasarkan Perhitungan Rasio Profitabilitas

1. *Return On Assets* (ROA)

ROA didapatkan dari membagi laba bersih dengan total aset. Rasio ini merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, khususnya menyangkut profitabilitas perusahaan. Semakin tinggi nilai ROA menunjukkan perusahaan semakin efektif menghasilkan laba bersih atas aset yang dimiliki perusahaan.

Tabel 2. Data ROA PT TASPEN (Persero) Cabang Manado Tahun 2016-2017

Tahun	Laba bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROA (%)
2016	387.624.857,00	38.272.197.569,00	1,01
2017	900.867.750,00	40.791.965.167,00	2,20

(Sumber: Data olahan, 2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa *Return On Assets* pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 2,20% dari yang sebelumnya sebesar 1,01% pada tahun 2016. Hal ini terjadi karena naiknya laba bersih perusahaan yang disebabkan karena naiknya penjualan bersih pada tahun tersebut. Adapun data persentase ROA dan standar industri adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Perbandingan data ROA dan Standar Industri

Tahun	ROA (%)	Standar Industri (%)
2016	1,01	5,98
2017	2,20	

(Sumber: Data olahan, 2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tahun 2016 sampai dengan tahun 2017, persentase ROA tidak memenuhi penilaian standar industri. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado tahun 2016 dan 2017 belum dapat dikategorikan baik. Untuk meningkatkan *Return On Assets* (ROA), sebaiknya perusahaan memanfaatkan kas dan setara kas untuk meningkatkan penjualan,

pendapatan investasi, pendapatan operasi lain dan mengurangi beban-beban seperti beban pemasaran dan penjualan dan beban operasi lain

2. Return On Equity (ROE)

ROE didapatkan dari membagi laba bersih dengan ekuitas. Rasio ini merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, khususnya menyangkut profitabilitas perusahaan. Semakin tinggi ROE menunjukkan perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam menghasilkan laba.

Tabel 4. Data ROE PT TASPEN (Persero) Cabang Manado Tahun 2016-2017

Tahun	Laba bersih (Rp)	Total Ekuitas (Rp)	ROE (%)
2016	387.624.857,00	16.475.235.152,00	2,35
2017	900.867.750,00	27.901.054.516,00	3,22

(Sumber: Data olahan, 2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Return On Equity (ROE) pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 3,22% dari yang sebelumnya sebesar 2,35% pada tahun 2016. Hal ini terjadi karena naiknya laba bersih perusahaan dengan bermodalkan ekuitas yang sudah diinvestasikan kepada pemegang saham. Adapun data persentase ROE dan standar industri adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Perbandingan data ROE dan Standar Industri

Tahun	ROE (%)	Standar Industri (%)
2016	2,35	8,32
2017	3,22	

(Sumber: Data olahan, 2021)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa tahun 2016 sampai dengan tahun 2017, persentase ROE tidak memenuhi penilaian standar industri. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado tahun 2016 dan 2017 belum dapat dikategorikan baik. Untuk meningkatkan Return On Equity (ROE), sebaiknya perusahaan meningkatkan penghasilan yang diperoleh.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *Total Quality Management* pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado belum diterapkan dengan baik. Evaluasi yang dilakukan berdasarkan 5 (lima) unsur utama *Total Quality Management* menunjukkan bahwa unsur fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan belum diterapkan secara maksimal dan perlu ditingkatkan oleh perusahaan. Sementara unsur obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan telah diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Sedangkan evaluasi kinerja keuangan yang dilakukan berdasarkan perhitungan rasio profitabilitas menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado belum dapat dikategorikan baik karena persentase ROA dan ROE yang tidak memenuhi penilaian standar industri.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai penerapan *Total Quality Management* pada PT TASPEN (Persero) Cabang Manado, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis yaitu:

1. PT TASPEN (Persero) Cabang Manado tetap memperhatikan unsur utama *Total Quality Management* agar dalam penerapannya dapat lebih maksimal serta memberikan kepuasan bagi peserta dan pensiunan.
2. PT TASPEN (Persero) perlu memperbaiki layanan otentikasi bagi pensiunan agar lebih sederhana dalam penggunaannya serta dapat menjangkau semua pensiun kapan pun dan di mana pun. Selain itu perlu adanya

- alternatif lain bagi pensiun untuk melakukan otentikasi apabila terdapat kendala saat melakukannya lewat *smartphone*.
3. Seluruh karyawan PT TASPEN (Persero) Cabang Manado agar tetap menjaga kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan dengan cara meningkatkan kemampuan dalam menangani keluhan pelanggan serta lebih tanggap dalam merespon keinginan peserta dan pensiunan dalam setiap pelayanan yang diberikan.
 4. PT TASPEN (Persero) Cabang Manado agar dapat meningkatkan kinerja keuangan dengan cara memanfaatkan aset-aset yang dimiliki dengan baik dan memaksimalkan ekuitas sehingga perusahaan dapat menghasilkan laba yang lebih besar dari sebelumnya dan persentase ROA & ROE akan memenuhi penilaian standar industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, I. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta. Bandung.
- Kading, M. S., Pangemanan, S. S., dan Gerungai, N. Y. T. 2018. Implementasi Total Quality Management terhadap Kualitas Produk pada PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern* 13(4): 94-101. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/20906> (Diakses pada 7 Juli 2021)
- Kasmir. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Pertama. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Kondo, F. 2017. Analisis Penerapan Total Quality Management dan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank SulutGo. *Jurnal EMBA* 5(2): 1011-1019. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16057> (Diakses pada 7 Juli 2021)
- Nasution, M, N. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu. (Total Quality Management)*. Edisi Ketiga. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rudianto. 2015. *Pengantar Akuntansi*. Erlangga. Jakarta.
- Samryn, L. M. 2017. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Prenada Media. Jakarta.
- Siregar, B. G. 2019. *Tahap Pencatatan Transaksi Dalam Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa*. INA-Rxiv. Web.
- Sujarweni, W. 2016. *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- Tanjung, I. 2015. Evaluasi Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Bagian Frontliner PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Kantor Kas Surabaya Kusuma Bangsa. *Skripsi*. Jurusan Manajemen. Universitas Airlangga. Surabaya. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/5733> (Diakses pada 7 Juli 2021)
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. PT Raja Grafindo. Jakarta.