

ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) MANADO*ANALYSIS IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AT PT. POS INDONESIA (PERSERO) MANADO*

Oleh:

Virginia C. Koloay¹**Jessy D.L. Warongan²****Victorina Z. Tirayoh³**¹²³Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹virginiakoloay@gmail.com²jessydlw@unsrat.ac.id³vtirayoh@unsrat.ac.id

Abstrak: Persaingan di bidang bisnis semakin cepat dan ketat, khususnya di industri jasa. Perusahaan memerlukan upaya untuk melakukan perbaikan terus menerus terhadap potensi sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk atau jasa yang terbaik. Cara efektif dan efisien untuk meningkatkan kapabilitas tersebut adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). TQM memberikan kontribusi manfaat seperti meningkatkan daya saing perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah diimplementasikan dan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan dan bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan hanya saja perlu dilakukan perbaikan khususnya pada bagian fokus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas.

Kata Kunci: total quality management, kinerja manajerial

Abstract: competition in the business sector is getting faster and tighter, especially in the service industry. Companies need efforts to make continuous improvements to the potential of human resources, processes and the environment to produce the best quality products or services. An effective and efficient way to improve this capability is to implement Total Quality Management. TQM contributes benefits such as increasing the competitiveness of companies. The purpose of this study was to determine the implementation of Total Quality Management at PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. The analytical method used in this research is descriptive qualitative. Based on the results of this study indicate that implementation of Total Quality Management (TQM) PT. Pos Indonesia (Persero) Manado has been implemented and has had a positive impact on the progress of the company and on achieving the goals set, it's just that improvements need to be made, especially in the focus on customers and obsession with quality.

Keywords: total quality management, managerial performance

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Situasi persaingan ekonomi global saat ini sudah sedemikian tajam dan ketat, terutama pada perusahaan jasa di Indonesia. Untuk memenuhi harapan pelanggan, setiap perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk maupun kualitas jasa. Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam seperti ini, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total. *Total Quality Management* (TQM) memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat perubahannya. *Total Quality Management* (TQM) mengarahkan perusahaan pada continuous improvement yang dapat mewujudkan kepuasan

konsumen secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal.

Total Quality Management (TQM) dapat diterapkan untuk setiap perusahaan raksasa maupun perusahaan kecil, industri manufaktur, atau jasa, dan organisasi publik atau swasta. Dengan perkembangan teknologi yang meningkat, mengakibatkan kebutuhan hidup masyarakat baik perusahaan maupun perorangan meningkat. Pelaku bisnis membutuhkan jasa dalam menyalurkan barangnya yakni perusahaan yang bergelut dalam bidang jasa kurir atau pengiriman barang, tanpa adanya jasa kurir ini tidak mungkin perkembangan perdagangan terus berkembang. Meningkatnya tingkat perpindahan atau pengiriman barang dari satu wilayah ke wilayah lainnya ini memberikan kesempatan besar untuk berkembangnya perusahaan-perusahaan logistik yang bergerak di bidang pengiriman barang. Undang-Undang No. 38 tahun 2009, dimana perusahaan yang dapat masuk dalam usaha jasa di bidang kurir menjadi luas, tidak hanya terbatas pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), melainkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Di Indonesia, terdapat beberapa perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman barang seperti Kilat Khusus Pos Indonesia, JNE, Tiki, DHL secara langsung hal ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan, sehingga masyarakat dihadapkan pada banyaknya pilihan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas yang sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (Perum) menjadi sebuah perusahaan (Persero). PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki anak perusahaan dalam bidang logistik yaitu PT. Pos Logistik Indonesia (Poslog) dan PT. Pos Properti Indonesia yang bergerak dalam bidang usaha jasa. Pos Indonesia mempunyai beberapa produk jasa diantaranya adalah jasa kiriman surat dan paket, jasa keuangan, dan jasa logistik. Di Indonesia, *Total Quality Management* (TQM) mulai diterapkan pada perusahaan pada awal tahun 1980-an. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) disuatu perusahaan khususnya perusahaan jasa sangat berperan dalam mendukung pencapaian standar mutu dan menjaga konsistensi mutu produk dan pelayanan yang dihasilkannya. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin meningkat. TQM mengacu pada unsur-unsur yang ada antara lain perbaikan berkesinambungan.

Penerapan TQM dalam perbaikan berkesinambungan ternyata berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, serta kebutuhan mandiri (Lamato, Jan dan Karuntu, 2017). Oleh karena itu, *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan diharapkan mampu memperbaiki mutu produk dan pelayanan jasanya bersama-sama dengan pengurangan biaya mutu. Banyaknya pesaing di bidang ini, merupakan suatu tantangan bagi PT Pos Indonesia untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya secara lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya untuk dapat memberikan kualitas pelayanan bagi para pelanggannya. *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi pelayanan jasa. Untuk memberikan pengaruh yang positif terhadap pencapaian kinerja dalam penerapan *Total Quality Management* dapat dilihat dengan meningkatkan kepercayaan konsumen serta kinerja dan produktivitas manajemen semakin baik dari tahun ke tahun. Pengaruh positif tersebut dapat dilihat dari beberapa unsur-unsur berupa produk, jasa, proses dan lingkungan yang telah dijalankan dan diterapkan (Emor, Tinangon dan Tirayoh, 2014).

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) bertujuan untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan perusahaan sendiri. Untuk meningkatkan pelayanan serta memberikan kepuasan kepada pelanggan, PT. Pos Indonesia (Persero) mengeluarkan inovasi layanan terbaru berbasis digital. Inovasi tersebut yaitu dengan adanya digitalisasi pelayanan jasa keuangan dimana salah satu inovasi dari PT. Pos Indonesia (Persero) adalah otentikasi lewat ponsel yang bisa dilakukan di manapun dan kapanpun tanpa harus datang ke kantor pos. Ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* dan sangat memperhatikan hasil akhir yang didapatkan dengan harapan bahwa penerapan *Total Quality Management* lewat unsur-unsur yang ada mampu memberikan manfaat bagi pencapaian tujuan perusahaan. Pada perusahaan jasa yang paling utama harus diperhatikan yaitu bagaimana melayani dengan baik, aman, tepat waktu yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Namun, pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado ditemukan permasalahan dalam pelayanan sehingga tidak sesuai dengan standar pelayanan yang sudah ditetapkan. Selain itu

juga masih ada sedikit kendala yang terjadi dalam menggunakan aplikasi yang dikeluarkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) sehingga membuat pelanggan merasa tidak nyaman dan mengajukan keluhan kepada PT. Pos. Dengan adanya masalah-masalah tersebut mengindikasikan bahwa unsur-unsur *Total Quality Management* belum sepenuhnya diterapkan dengan baik. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dilakukan penelitian berjudul “Analisis Penerapan *Total Quality Management* pada PT. POS INDONESIA (PERSERO) Manado.”

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Pos Indonesian (Persero) Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan, informasi tersebut dapat berupa kebijakan-kebijakan yang tidak di publikasikan untuk pihak eksternal (Hariyani, 2018:3)

Total Quality Management

Juharni (2017:8) menyatakan bahwa *Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Tjiptono dan Diana (2003) menyatakan manajemen mutu terpadu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi dalam perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas dan kinerja lain dalam perusahaan.

Unsur-unsur Total Quality Management (TQM)

Goetsch & Davis dalam Nasution (2015:18-19), menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikemukakannya yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Obsesi Terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim
6. Perbaikan Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Penelitian Terdahulu

Penelitian Singkoh, Palandeng, dan Karuntu (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM yang terdiri dari Kerjasama Tim, Pendidikan dan Pelatihan, Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Obsesi terhadap kualitas, Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Organisasi di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama tim, Pendidikan dan Pelatihan, Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Obsesi terhadap kualitas, dan Fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Obsesi terhadap kualitas, dan Fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja organisasi. Sedangkan Kerjasama tim dan Pendidikan dan pelatihan, tidak berpengaruh terhadap Kinerja organisasi. Karena itu pihak Puskesmas diharapkan selalu memprioritaskan

peningkatan kualitas dalam segala aspek.

Penelitian Sari (2017) bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara kritis serta mengetahui Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Anak Usia Dini Di Play Group Taman Kanak-kanak Islam Terpadu (PG TKIT) Harapan Mulia Palembang. Metode analisis adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan implementasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan anak usia dini di PG TKIT Harapan Mulia sudah berjalan dengan baik dengan melalui beberapa tahapan, manajemen kurikulum, menentukan spiderwed, mendisain RKH, RKM, dan RKS, serta mempersiapkan alat permainan educative sesuai dengan tema, pengendalian mutu dalam manajemen kurikulum melalui monitoring setiap harinya dengan melihat RKH yang dibuat oleh para pendidik dan perbaikan mutu dilakukan dengan cara supervise disetiap kelas.

Penelitian Lamato, Jan, dan Karuntu (2017) bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari: fokus pada pelanggan, perbaikan system secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta perlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial secara simultan maupun parsial pada perusahaan PT. Asegar Murni Jaya, Desa Tumaluntung Kabupaten Minahasa Utara. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* yang terdiri dari Pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) yang terdiri dari (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan berkesinambungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan *Total Quality Management* yang terdiri dari (1) Pendidikan dan Pelatihan, dan (2) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian tentang *Total Quality Management* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado, penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memberikan gambaran dan penjelasan yang tepat mengenai masalah yang dihadapi.

Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan data kualitatif yaitu data yang diperoleh berupa uraian, penjelasan atau informasi mengenai gambaran umum PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dan data-data yang menjadi pendukung mengenai penerapan *Total Quality Management*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Peneliti mengumpulkan data yang berhubungan dengan penerapan *Total Quality Management* dan data lain yang diperlukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

Metode Pengumpulan Data

1. Observasi, dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas perusahaan. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan nyata mengenai penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.
2. Wawancara, dengan melakukan wawancara langsung kepada informan untuk menggali informasi secara mendalam terkait permasalahan penelitian agar informasi yang dibutuhkan terpenuhi.
3. Dokumentasi, pengumpulan data dengan cara memeriksa atau melihat langsung dokumen.

Metode dan Proses Analisis Data.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif yang sifatnya menafsirkan dan menguraikan data yang diperoleh kemudian membandingkannya dengan teori yang ada untuk dianalisa guna memperoleh kesimpulan sesuai dengan tujuan peneliti.

Proses Analisis Data

Dalam melakukan analisis data, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan persiapan penelitian, yaitu mempersiapkan hal-hal yang perlu dilakukan sebelum penelitian, seperti pengajuan surat permohonan penelitian kepada pimpinan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado untuk mendapatka izin penelitian.

2. Mengumpulkan data atau informasi melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.
3. Mengumpulkan data serta keterangan informasi melalui wawancara dan dokumentasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.
4. Menyajikan data yang telah diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.
5. Penarikan kesimpulan mengenai hasil analisis dan memberikan saran pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado berdasarkan unsur utama TQM

Fokus Pada Pelanggan

PT. Pos Indonesia (Persero) Manado sebagai bentuk tindakan yang sepenuhnya terfokus pada pelanggan telah melakukan berbagai upaya untuk menjaga kualitas penilaian dari pelanggan dalam menggunakan produk jasa atau layanan, dan juga fokus dalam pelanggan memiliki 4 indikator yaitu; 1). prosedur pelayanan, 2) waktu pelayanan, 3) produk pelayanan, 4) sarana dan prasarana.

Obsesi Terhadap Kualitas

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional pasti memiliki standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah menetapkan standar operasional prosedur dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai salah satu cara menjamin kualitas produk bagi pelanggan, serta menjalankan aktivitas dengan cepat, tepat dan fantastis bukan juga hanya untuk melancarkan kegiatan operasional tetapi juga meningkatkan kepercayaan pelanggan pada produk. Karena dengan demikian kualitas yang diberikan kepada pelanggan akan sesuai dengan standar yang baik.

Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan, semua dilakukan dengan mengikuti mekanisme yang telah ditetapkan. Mekanisme tersebut dibuat agar bisa mempermudah manajemen dan karyawan dalam bekerja. Secara khusus dalam aktivitas PT. Pos Indonesia (Persero) Manado, mekanisme yang ditetapkan berguna bagi manajemen ketika akan mengambil keputusan untuk menciptakan jasa dan layanan ekspedisi, *finance* dan logistik dalam melaksanakan perekrutan karyawan baru dan hal-hal penting dalam operasional semuanya dilakukan dengan memperhatikan mekanisme yang ada.

Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado sesuai dengan instruksi perusahaan pusat berkomitmen untuk dapat bertransformasi dan tetap ingin menjadi pemenang, mulai dari transformasi bisnis di kurir, *logistic*, dan *fintech*. Lalu lalu juga ada transformasi dari *physical* ke digital. Juga transformasi pelayanan dari manual ke *automation*. Juga dilakukan transformasi *human resource* dari *resource* ke *capital* melalui *digital talent*, *pay for performance* dan *talent pool management*. Ada *tech transformation* dari *machine* ke *service*. Serta *organization transformation* dari *cost* ke *commerce*. Dan terakhir *culture transformation* dari *behavior* menjadi *character*.

Kerjasama Tim

Kerjasama Tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam *Total Quality Management* yang menjadi suatu landasan mencapai kesuksesan. Ini juga yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado

dalam menjaga dan meningkatkan kerjasama tim baik antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan adanya komunikasi yang tetap terus berjalan antara kantor pusat maupun regional dan juga UPT dalam mengadakan berbagai pelatihan tergantung bagiannya. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado juga sering mengadakan *family gathering* seperti pada bulan Maret tapi melihat dengan kondisi perusahaan saat ini kegiatan tersebut tidak sering dilakukan lagi. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado juga menjalin kerjasama dengan beberapa instansi untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi. Berikut ini merupakan daftar 19 Bank, 10 BPR, 18 Perusahaan Asuransi, 17 Lembaga Pembiayaan Non-Bank, 1 Potensi PBB Kota dan 1 Potensi PDAM Kota yang menjalin kerjasama dengan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi pelanggan. PT. Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2018 melakukan perubahan manajemen imbal jasa yang artinya perubahan imbal jasa ini adalah salah satu cara atau salah satu metode yang digunakan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar semakin semangat dalam bekerja dan meningkatkan mutu dalam pelayanan. PT. Pos Indonesia (Persero) juga terus berkomitmen untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. PT. Pos Indonesia (Persero) juga telah melakukan perbaikan terhadap layanannya dalam memberikan kemudahan dan fasilitas layanan transaksi keuangan dengan meluncurkan layanan POSPAY, sebuah *platform/channel digital* berbasis rekening GiroPos yang diberikan kepada pemilik rekening GiroPos sehingga dapat mengakses layanan Pos Indonesia lainnya secara *mobile* yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado terbukti telah melakukan perbaikan tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ada juga perbaikan sistem dengan meningkatkan sarana dan prasarana yang ada untuk menunjang pelaksanaan pelayanan. Di kantor Pos Manado juga menyediakan fasilitas tempat ruang tunggu, tempat duduk, dan juga tempat parkir bagi pelanggan yang menunggu antrian sehingga tercipta pelayanan yang nyaman. Kantor Pos Manado juga menyediakan fasilitas mobil dan motor dinas bagi karyawan khususnya bagian distribusi untuk mempermudah operasional sehari-hari.

Pendidikan dan Pelatihan

Untuk tetap menjadi perusahaan jasa yang terbaik di mata konsumen, perusahaan tersebut harus dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa lainnya. Salah satu aset yang berperan penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah karyawan atau sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan kebutuhan setiap karyawan agar kinerja karyawan tetap positif dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan wahana untuk membangun kinerja sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan yang semakin berat ini. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja. Begitu juga dengan PT. Pos Indonesia (Persero), perusahaan ini menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, PT. Pos Indonesia (Persero) berprinsip bahwa pelaksanaan program pelatihan menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kompetensi, kinerja, pengetahuan dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado memberikan *on the job training* bagi calon karyawan untuk mengetahui kegiatan operasional perusahaan serta pihak perusahaan dapat mengukur kualitas kerja dari calon karyawan tersebut untuk menghasilkan sumber daya yang handal dalam bekerja. Pelaksanaan kegiatan ini dilakukan selama 3 bulan di kantor Pos Manado maupun di kantor cabang yang ada. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado juga selalu mengembangkan sumber daya manusia yang ada dengan memberikan pelatihan kepada manajer maupun karyawan seperti pelatihan keuangan, pelatihan pelayanan prima, pelatihan SDM, pelatihan TI dan bentuk-bentuk pelatihan lainnya yang sifatnya bersifat rutin setiap tahun. Ada juga pelatihan yang sifatnya tidak rutin contohnya ketika ada aplikasi yang baru yang diluncurkan atau produk-produk baru yang diluncurkan pasti dilakukan pelatihan. Karena setiap tahun komposisi pegawai itu berubah-ubah jadi harus ada pembaharuan pengetahuan dengan adanya pelatihan-pelatihans tersebut.

Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana

dan terlaksana dengan baik. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado memberikan kebebasan bagi setiap karyawan untuk memberikan pendapat selama pendapat tersebut memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Manajemen memberikan kebebasan bagi setiap karyawan untuk memberikan pendapat selama pendapat tersebut memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan ketentuan yang ada. Dalam bekerja juga setiap karyawan diberikan kebebasan namun masih tetap dalam pengawasan manajemen.

Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado berorientasi pada kepuasan pelanggan dan peningkatan pendapatan. Cara mewujudkannya adalah setiap individu yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado memiliki *job description* dan kontrak kerja masing-masing dan dari situlah cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado melakukan pemberdayaan karyawan dan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan, tetapi tidak semua hal dalam pengambilan keputusan melibatkan karyawan tapi keterlibatan karyawan ini ada melalui serikat pekerja.

Pembahasan

Analisis Penerapan *Total Quality Management* Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado berdasarkan Unsur Utama *Total Quality Management*.

Fokus Pada Pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama bagi sebuah / suatu perusahaan. Itu juga yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dalam melayani setiap pelanggan yang ada, dan hal itu dapat dinilai dengan beberapa indikator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Prosedur Pelayanan. Dengan mengikuti tahapan sesuai pelayanan yang ada prosedur pelayanan di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dapat dikategorikan baik. Adanya prosedur pelayanan yang mudah dipahami dalam pelaksanaannya sehingga tidak membuat pelanggan yang datang merasa kesulitan.
2. Waktu Pelayanan. Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah memiliki standar waktu pelayanan, namun pada pelaksanaannya masih belum sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena pada saat melakukan pengiriman paket pelanggan seringkali tidak menuliskan secara lengkap alamat tujuan pengiriman paket ataupun disaat pelanggan ingin mengirimkan uang atau mengambil uang, pelanggan tidak melengkapi formulir yang ada sehingga mengakibatkan waktu pelayanan akan lebih lama dari yang ditetapkan.
3. Produk pelayanan. Setiap produk pelayanan yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado terdapat juga di berbagai cabang PT. Pos Indonesia (Persero) sehingga setiap masyarakat tidak perlu khawatir untuk menggunakan jasa Kantor Pos. Dengan berbagai inovasi layanan digital yang telah dikembangkan oleh perusahaan sangat bermanfaat serta memberikan kemudahan bagi setiap masyarakat.
4. Sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado sangat memadai dengan di dukung oleh ruang tunggu yang bersih dan rapi sehingga dapat menunjang pelayanan dan memberikan kenyamanan kepada setiap pelanggan yang datang berkunjung di kantor pos Manado. Selain itu juga untuk menunjang kegiatan operasionalnya PT. Pos Indonesia (Persero) Manado terdapat kendaraan berupa mobil dan motor yang dapat di gunakan sehari-hari.

Obsesi Terhadap Kualitas

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap unsur obsesi terhadap kualitas, di antara standar pelayanan yang telah diterapkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Manado ditemukan bahwa ada salah satu yang belum diterapkan dengan maksimal yaitu standar pelayanan cepat. Hal ini dibuktikan dengan proses penyelesaian pelayanan yang dilakukan oleh petugas loket kepada pelanggan melebihi 3 menit dari waktu yang ditetapkan.

Oleh karena itu perlu dilakukan upaya untuk terus meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyelesaian pelayanan yang cepat.

Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah merupakan pengambilan keputusan pada data, mencari penyebab suatu masalah, dan mengupayakan pemecahannya. Data tersebut digunakan untuk memantau prestasi, melakukan perbaikan. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado mendesain jenis pemecahan masalah sesuai dengan SOP dari perusahaan pusat. Pendekatan ilmiah pada PT. Pos dilakukan melalui mekanisme yang ada, melibatkan karyawan sesuai dengan tingkatan pekerjaannya. Dalam proses pengambilan keputusan otoritas terkait bersama-sama untuk, mencari penyebab suatu masalah dari data yang ada dan mengupayakan pemecahannya.

Komitmen Jangka Panjang

PT. Pos Indonesia (Persero) Manado terus melakukan perbaikan kualitas layanannya, hal ini sesuai dengan komitmen jangka panjang yang ingin di capai yaitu proses digitalisasi produk untuk percepatan layanan pada konsumennya. Komitmen jangka panjang itu sangat penting karena untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi sebagai usaha untuk mencapai keberhasilan komitmen jangka panjang di perlukan komitmen yang kuat dari staff, kepala bagian, atapun seluruh individu yang terlibat dalam organisasi. Komitmen berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian tujuan maupun efektivitasnya. Sebagian besar keberhasilan suatu perusahaan disebabkan adanya komitmen dari orang-orang yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. Semakin kuat komitmen orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan maka akan semakin lapang dan mudah aplikasi serta pencapaian mutu, begitu juga sebaliknya.

Kerjasama Tim

Kerjasama tim yang terjalin di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dinilai sangat baik. Karyawan di masing-masing bidang menjalankan tugasnya dengan baik dan selalu bekerja sama dengan bidang yang lain dalam menyelesaikan proses layanan. Artinya masing-masing karyawan sangat menyadari akan tanggung jawabnya dan selalu bekerja sesuai target sehingga setiap bidang dapat saling melengkapi satu sama lain. Kerjasama bukan hanya terjalin di dalam perusahaan tetapi juga PT. Pos Indonesia menjalin kerjasama dengan lembaga atau instansi lainnya yang beroperasi di kantor pos Manado.

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Dari segi perbaikan sistem secara berkesinambungan menunjukkan bahwa perusahaan selalu melakukan inovasi untuk kemajuan perusahaan. Dengan adanya perbaikan secara berkala pada sistem yang digunakan, perusahaan dapat beroperasi dengan baik sehingga setiap pelanggan dapat terlayani sesuai dengan kebutuhannya. Perusahaan juga melakukan perbaikan di bidang sarana dan prasarana kantor serta selalu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi setiap pelanggan yang datang di Kantor Pos Manado. Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah melakukan perbaikan pada layanannya dalam memberikan kemudahan dan fasilitas layanan transaksi keuangan dengan meluncurkan layanan POSPAY kepada pelanggan yang memiliki rekening Giropos sehingga dapat mengakses layanan Pos Indonesia lainnya secara mobile yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja. Dan bagi masyarakat yang belum memiliki rekening Giropos bisa menginstal aplikasi POSPAY menggunakan handphone android dan melakukan registrasi akun dengan menggunakan KTP. Dengan adanya aplikasi POSPAY memudahkan pelanggan untuk melakukan berbagai transaksi keuangan yang biasa dilakukan di kantor pos tanpa perlu datang langsung di kantor.

Pendidikan Dan Pelatihan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap pendidikan dan pelatihan, PT. Pos Indonesia (Persero) Manado mengupayakan berbagai pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan pengetahuan di semua bagian yang ada. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan ini terbukti memberikan dampak positif bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Manado secara keseluruhan sampai pada kantor-kantor cabang yang ada.

Kebebasan Yang Terkendali

Berdasarkan penelitian melalui wawancara menyebutkan bahwa “Tidak semua hal dalam pengambilan keputusan melibatkan karyawan tapi keterlibatan karyawan ini ada melalui serikat pekerja. Contohnya dalam

merumuskan PKB yang periodenya 5 tahun terus dalam hal kedisiplinan karyawan pasti serikat pekerja dilibatkan”. Hal ini menjelaskan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) Manado memberikan kebebasan bagi setiap karyawan untuk memberikan pendapat selama pendapat tersebut memberikan dampak yang bagi perusahaan. Pendapat yang di berikan sesuai dengan mekanisme yang menjadi prosedur dalam PT. Pos Indonesia (Persero) Manado.

Kesatuan Tujuan

Kesatuan tugas di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado di nilai baik karena semua staff bagian dapat melakukan tugas sesuai dengan dengan job memiliki *job description* yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan peningkatan pendapatan. Selain itu, PT. Pos Indonesia (Persero) Manado dalam usaha meningkatkan kesatuan tujuan dalam bekerja antar karyawan setiap tahunnya melakukan survey kepuasan karyawan maksudnya agar dari hasil survey tersebut manajemen bisa tahu keinginan dan kemauan dari setiap karyawan yang nantinya akan dipertimbangkan, perbaikan apa yang perlu dilakukan, dan hasil survey tersebut bisa dijadikan dasar menentukan arah dan tujuan perusahaan.

Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

PT. Pos Indonesia (Persero) Manado melakukan pemberdayaan karyawan dan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan, tetapi tidak semua hal dalam pengambilan keputusan melibatkan karyawan tapi keterlibatan karyawan. Hal ini sama seperti usaha PT. Pos Indonesia (Persero) Manado untuk memiliki kesatuan tujuan dan kebebasan yang terkendali bagi karyawan dalam perusahaan. Selain itu PT. Pos Indonesia (Persero) Manado juga menetapkan hak-hak bagi karyawan dalam bekerja seperti hak mendapatkan gaji yang sesuai dengan hasil kerja, hak mendapatkan uang THR, hak cuti dan uang cuti bagi karyawan.

Penerapan TQM pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado mengacu pada sepuluh karakteristik. Hal ini menjelaskan bahwa fokus pada pelanggan seperti segala bentuk penawaran harus berorientasi pada pelanggan eksternal dan membina hubungan serta memberikan fasilitas kepada pelanggan internal agar mereka dapat melakukan tugas secara efektif dan efisien. Dalam penerapan TQM di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado menerapkan SOP dengan benar, memberikan pelayanan yang baik kepada kosumen, mengadakan *staff gathering*, *staff recognition*, dan *reward*; obsesi terhadap kualitas, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi yang ditargetkan agar peningkatan kualitas dan kepuasankonsumen dapat di capai dengan baik.

Hal ini sejalan dengan dengan penelitian Nailufar, Ekosiswoyo dan Mulyono (2019) yang memperoleh hasil bahwa penerapan *Total Quality Management* dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pelatihan dan mencapai kepuasan pelanggan melalui pencapaian dimensi kualitas layanan. Selain itu penelitian yang di lakukan Kondoj, Nangoi dan Gerungai (2017) bahwa penerapan TQM harus memenuhi empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* diantaranya kepuasan pelanggan, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan berkesinambungan, PT Pos (Persero) Manado mengimplementasikan unsur-unsur tersebut dalam menjalankan aktivitasnya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah terlaksana dengan baik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan dan bagi pencapaian tujuan yang ditetapkan hanya saja perlu dilakukan perbaikan khususnya pada bagian pelayanan.
2. Penerapan dari *Total Quality Management* (TQM) di PT. Pos Indonesia (Persero) Manado telah memenuhi unsur-unsur utama dari TQM. Analisis yang dilakukan berdasarkan 10 (sepuluh) unsur utama *Total Quality Management* menunjukkan bahwa unsur perbaikan sistem secara berkesinambungan, kerjasama tim serta pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kebebasan terkendali, kesatuan tugas, keterlibatan dan pemberdayaan keryawan, sudah diterapkan dengan baik oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Manado namun untuk unsur focus pada pelanggan dan obsesi terhadap kualitas belum diterapkan secara maksimal dan perlu ditingkatkan lagi oleh perusahaan.

Saran

Saran yang dapat di berikan adalah :

1. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado harus tetap memperhatikan unsur utama *Total Quality Management* agar penerapannya dapat lebih maksimal serta memberikan kepuasan bagi setiap pelanggan.
2. PT. Pos Indonesia (Persero) Manado perlu meningkatkan publikasi informasi layanan bagi pelanggan bahkan masyarakat yang ada agar setiap informasi yang ada dapat diterima tetap waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Emor G., Tinangon, J. J., & Tirayoh, V. Z (2014). Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3, 895-901. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/5729/5261>. Di akses pada 19 Januari 2022
- Hariyani, D. S. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Juharni, M. S. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*. Jakarta: Sah Media
- Kondoj, F. C., Nangoi, G. B., & Gerungai, N. T., (2017). Analisis Penerapan *Total Quality Management* dan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. SULUTGO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 4, No. 2, 849-858. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16057>. Di akses pada 19 Januari 2022
- Lamato, R. B., J. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 5, No. 2, 423-432. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15698/15217>. Di akses pada 21 Januari 2022
- Nailufar, N., Ekosiswoyo, S., & Mulyono, S. E. (2019). The Implementation Analysis of Total Quality Management in Clothing Sewing Training. *Journal of Nonformal Education* 5 (1), 67-78, 2019. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne/article/view/18334>. Di akses pada 3 Februari 2022
- Nasution. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sari, M.N. (2017). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di PAUD PGTK IT Harapan Mulia. *Jurnal Literasi*, Vol. 8, No. 2, 111-118. <https://ejournal.almaata.ac.id/index.php/LITERASI/article/download/586/439>. Di akses pada 3 Februari 2022
- Singkoh, A. F., Palandeng, I. D., & Karuntu, M. M. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi Di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 6, No. 4, 4143-4152. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22245/21930>. Di akses pada 3 Februari 2022
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi