



Analisis Penerapan *Total Quality Management* dalam Mendukung Kinerja Manajerial PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Bitung

Gerald Austhen Petra Hukom¹, Jessy J. Pondaag², Shinta J. C. Wangke³

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi^{1,2,3}

*Email ¹geraldhukom062@student.unsrat.ac.id, ²jjpondaag@unsrat.ac.id, ³shintajc@unsrat.ac.id

Diterima: 08-08-2026 | Disetujui: 14-08-2026 | Diterbitkan: 16-08-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the Application of Total Quality Management in Supporting the Managerial Performance of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Bitung Branch and its influence on the company's managerial function. The research method used is a qualitative method with a descriptive approach through observation, interviews, and documentation. The results of the study show that the application of TQM principles has been running quite well and has become part of the company's management system. The principle of focusing on customers is applied through customer needs-based services, the provision of complaint hotlines, and direct management visits to customers. The principle of continuous improvement is implemented through the PCDA system which is carried out regularly every week as a form of evaluation and follow-up of performance improvement. The principle of employee involvement can be seen from participation in teamwork, question and answer sessions, and submission of proposals for improvement in the work system, while the principle of leadership is shown through the active role of the leader in briefing, coaching, and direct supervision in the field. The implementation of TQM also supports the functions of planning, organizing, directing, and controlling so that the quality of the company's services can be improved in an integrated and sustainable manner. Thus, all managerial functions have run in an integrated manner and support each other in an effort to improve service quality.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Managerial Functions, Service Quality

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Penerapan Total Quality Management Dalam Mendukung Kinerja Manajerial PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Bitung serta pengaruhnya terhadap fungsi manajerial perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM telah berjalan cukup baik dan sudah menjadi bagian dari sistem manajemen perusahaan. Prinsip fokus pada pelanggan diterapkan melalui pelayanan berbasis kebutuhan pelanggan, penyediaan hotline pengaduan, serta kunjungan langsung manajemen ke pelanggan. Prinsip perbaikan berkelanjutan dilaksanakan melalui sistem PCDA yang dilakukan secara rutin setiap minggu sebagai bentuk evaluasi dan tindak lanjut perbaikan kinerja. Prinsip keterlibatan karyawan terlihat dari adanya partisipasi dalam kerja tim, sesi tanya jawab, serta penyampaian usulan perbaikan sistem kerja, sedangkan prinsip kepemimpinan ditunjukkan melalui peran aktif pimpinan dalam briefing, coaching, dan pengawasan langsung di lapangan. Penerapan TQM juga mendukung fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sehingga kualitas pelayanan perusahaan dapat meningkat secara terintegrasi dan berkelanjutan. Dengan demikian, seluruh fungsi manajerial telah berjalan secara terintegrasi dan saling mendukung dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Kata kunci: Total Quality Management (TQM), Fungsi Manajerial, Kualitas Pelayanan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Hukom, G. A. P. ., Pondaag, J. J. ., & Wangke, S. J. C. (2026). Analisis Penerapan Total Quality Management Dalam Mendukung Kinerja Manajerial PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Bitung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 4449-4462. <https://doi.org/10.63822/r8x1ec25>

PENDAHULUAN

Pelabuhan merupakan infrastruktur strategis yang berperan penting dalam mendukung sistem logistik nasional dan pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagai simpul utama dalam rantai distribusi barang, pelabuhan tidak hanya berfungsi sebagai tempat kegiatan bongkar muat, tetapi juga sebagai pusat koordinasi berbagai aktivitas operasional, administratif, dan pelayanan jasa kepelabuhanan. Efektivitas pengelolaan pelabuhan sangat ditentukan oleh kualitas manajemen serta kemampuan manajerial dalam mengkoordinasikan sumber daya secara optimal.

Salah satu pelabuhan strategis di kawasan timur Indonesia adalah Pelabuhan Samudera Bitung yang dikelola oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Pelabuhan ini berlokasi di Kota Bitung, Provinsi Sulawesi Utara, dan memiliki peran penting sebagai pintu gerbang perdagangan internasional serta pusat distribusi logistik di wilayah timur Indonesia. Tingginya kompleksitas aktivitas operasional di pelabuhan, seperti pelayanan kapal, bongkar muat peti kemas, pengelolaan terminal, serta koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan, menuntut penerapan sistem manajemen yang berorientasi pada mutu.

Dalam menghadapi persaingan global dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan, penerapan *Total Quality Management* menjadi salah satu pendekatan manajerial yang relevan. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan seluruh elemen organisasi, fokus pada pelanggan, serta pengendalian kualitas secara menyeluruh. *Penerapan Total Quality Management* di lingkungan pelabuhan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kesalahan prosedur, mempercepat waktu pelayanan, serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa.

PT. Pelindo Regional IV Cabang Bitung masih menghadapi beberapa tantangan terkait kualitas layanan. Keluhan yang muncul umumnya berkaitan dengan kecepatan pelayanan, koordinasi antardivisi, konsistensi prosedur operasional, serta responsivitas staf. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi pengguna jasa dengan layanan yang diterima. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa penerapan *Total Quality Management (TQM)* belum sepenuhnya optimal dalam menjaga konsistensi kualitas layanan, yang pada akhirnya berdampak terhadap persepsi pengguna jasa dan kinerja manajerial perusahaan.

Ketidaksesuaian antara standar layanan yang diharapkan dengan realitas di lapangan pada PT Pelindo Regional IV Cabang Bitung merupakan indikasi belum optimalnya kinerja manajerial. Dalam konteks ini, kinerja manajerial tidak sekadar diukur melalui pencapaian target secara kuantitatif, melainkan melalui efektivitas manajer dalam mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan terhadap standar operasional. Implementasi *Total Quality Management* menuntut keterlibatan manajerial yang komprehensif. Namun, hambatan koordinasi dan lambatnya penanganan keluhan mencerminkan fungsi pengendalian yang belum selaras dengan prinsip kualitas. Oleh karena itu, kinerja manajerial menjadi variabel krusial yang menentukan apakah *Total Quality Management* akan menjadi transformasi organisasi yang nyata atau sekadar formalitas administratif. Hal inilah yang mendasari urgensi penelitian mengenai kontribusi *Total Quality Management* dalam memperkuat kinerja manajerial di pelabuhan.

Perbedaan antara kondisi ideal yang dijelaskan dalam teori *Total Quality Management* dan kondisi aktual yang terjadi di lingkungan pelabuhan tersebut menunjukkan adanya fenomena gap yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk menganalisis secara empiris

bagaimana penerapan *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja manajerial, serta mengidentifikasi faktor-faktor Yang mendukung maupun menghambat efektivitas implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja manajerial di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV Cabang Bitung.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kontijensi dalam Manajemen Pelabuhan

Teori kontijensi merupakan konsep yang dirumuskan oleh Lawrence dan Lorsch (1967). Teori ini mengajukan tiga pendekatan penting dalam riset kontijensi, yaitu seleksi (*selection*), interaksi (*interaction*), dan sistem (*system*). Teori kontijensi dalam arti luas menyatakan bahwa keefektivitasan organisasi merupakan suatu fungsi kesesuaian antara sistem lingkungan dimana suatu organisasi tersebut beroperasi. Teori kontijensi menjadi dasar penting untuk memahami keberhasilan manajemen pelabuhan sangat bergantung pada situasi di lapangan. Dalam teori ini (*Total Quality Management*) tidak bisa disamaratakan di setiap kondisi. Manajer pelabuhan harus cerdas menyesuaikan strategi kualitasnya dengan kondisi kerumitan operasional di terminal.

Total Quality Management

Total Quality Management adalah suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan secara berkesinambungan (Rivai & Atmojo, 2020). Nasution (2021:27) yang mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai “suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi untuk mewujudkan kualitas melalui perbaikan berkelanjutan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.”

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu bagian penting dalam studi manajemen karena menunjukkan sejauh mana seorang manajer mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Masni (2021:49), kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai seorang manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian, yang secara langsung berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Kakumboti, Palandeng, dan Karuntu (2026) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Layanan PT. PLN (Persero) Kantor Jaga Likupang Kab. Minahasa Utara (Studi Kasus Desa Werot Dan Desa Batu Kec. Likupang Selatan).” Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, sedangkan obsesi terhadap kualitas dan komitmen jangka panjang tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Secara simultan variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas dan komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Karena obsesi terhadap kualitas dan komitmen jangka panjang tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan maka pihak PLN diharapkan dapat

meningkatkan kualitas layanan sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Penelitian Tiho, Jan, dan Karuntu (2022) dengan judul “Analisis Penerapan *Total Quality Management* Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Dayana Cipta Manado”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan sebagian besar unsur *Total Quality Management* secara konsisten mulai dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, sistem perbaikan berkesinambungan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, hingga keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Namun, unsur pendidikan dan pelatihan masih belum dioptimalkan secara maksimal. Penelitian ini memberikan manfaat berupa wawasan konkret bagi manajemen perusahaan terkait efektivitas penerapan *Total Quality Management*.

Penelitian Musliana, Sudana, dan Apriani (2023) dengan judul “Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Perusahaan PT Bima Nusa Internasional”. Hasil temuan menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* di perusahaan sudah berjalan baik, mencakup lima unsur utama: fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Namun, satu unsur masih belum optimal, yakni kerja sama tim, yang belum dilaksanakan secara maksimal. Meskipun demikian, *Total Quality Management* telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui indikator seperti perspektif pelanggan dan retensi karyawan.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Secara empiris, ditemukan adanya kesenjangan dalam proses internalisasi kebijakan yang ditandai

dengan kurang optimalnya koordinasi antar divisi. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya kualitas layanan serta meningkatnya keluhan pelanggan. Untuk menganalisis permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan *Contingency Theory* sebagai *grand theory* yang dikembangkan oleh Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Dalam perspektif teori kontinjensi, kinerja organisasi tidak ditentukan oleh satu model struktur yang bersifat universal, melainkan oleh tingkat kesesuaian (fit) antara strategi, struktur organisasi, sistem manajerial, dan lingkungan operasional. Ketidaksesuaian (lack of fit) antara variabel-variabel tersebut akan berdampak langsung pada penurunan efektivitas organisasi.

Dalam konteks Pelindo Regional IV Cabang Bitung, lemahnya koordinasi lintas divisi menunjukkan belum tercapainya kesesuaian sistemik yang optimal. Hal ini menandakan bahwa implementasi kebijakan belum sepenuhnya selaras dengan dinamika operasional pelabuhan yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan kualitas layanan yang tinggi.

Sebagai pendekatan perbaikan, penelitian ini mengintegrasikan prinsip *Total Quality Management* sebagai variabel strategis sekaligus budaya organisasi. Prinsip *Total Quality Management* yang digunakan meliputi fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan. Keempat prinsip tersebut diposisikan sebagai instrumen untuk memperkuat fungsi-fungsi manajerial dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Riset ini menggunakan pendekatan tipe kualitatif. Menurut Sugiyono (2023:18) menjelaskan bahwa riset kualitatif adalah sebuah metode penelitian yang berlandaskan pada filosofis positivisme, kemudian digunakan oleh peneliti untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Alat utama dalam studi ini adalah peneliti, yang menggunakan metode yang disebut teknik triangulasi (gabungan) untuk mengumpulkan data. Temuan penelitian kualitatif lebinha menekankan pada makna daripada generalisasi, dan analisis datanya bersifat induktif.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung dan waktu penelitian pada bulan Februari 2025.

Informan Penelitian

Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2022:96), *snowball sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang pada awalnya melibatkan sedikit subjek, kemudian jumlahnya bertambah karena informan awal merekomendasikan informan lain yang dinilai relevan dan memiliki informasi yang dibutuhkan. Informan terdiri dari 1 manajer operasional, 1 manajer SDM, 2 supervisor terminal, dan 1 staf operasional yang terlibat langsung dalam pelayanan kapal dan bongkar muat.

Data dan Sumber Data

Dalam riset ini, wawancara dilakukan secara langsung sehubungan dengan pengamatan langsung

melalui fotografi dan dokumentasi di PT. Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung.

Prosedur Operasional Standar (*Standard Operational Procedur/SOP*)

Prosedur operasional standar (SOP) dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data berjalan secara sistematis, terstruktur, dan sesuai dengan kaidah ilmiah. Berikut adalah tahapan SOP penelitian:

1. Tahapan Persiapan Penelitian

Tahapan awal diawali dengan kegiatan persiapan, yang mencakup perumusan masalah, penetapan tujuan dan manfaat penelitian, serta penyusunan kerangka teori berdasarkan studi literatur yang relevan. Setelah itu, peneliti menyusun instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan observasi sebagai alat bantu dalam pengumpulan data.

2. Tahapan Pemilihan Pekerjaan Lapangan

Menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan yang sesuai dengan kriteria: memahami, terlibat langsung, dan bersedia memberikan informasi.

3. Tahap Pengumpulan dan Analisis Data

Tahap selanjutnya adalah analisis data. Dalam pendekatan kualitatif, analisis dilakukan dengan cara mereduksi data, menyajikan data secara tematik, serta menarik kesimpulan berdasarkan pola dan makna yang muncul dari hasil wawancara dan observasi.

4. Tahap Penyusunan Laporan Penelitian

Setelah seluruh data dianalisis, peneliti menyusun laporan hasil penelitian yang berisi uraian temuan, pembahasan yang dikaitkan dengan teori serta penelitian terdahulu, dan kesimpulan dari proses penelitian. Peneliti juga melakukan validasi temuan melalui proses member checking untuk memastikan bahwa informasi yang disajikan akurat.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan secara kualitatif dengan tujuan untuk menggali informasi secara mendalam. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi

Metode observasi adalah tindakan mengamati objek dengan cermat secara langsung di tempat Penelitian berlangsung. Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa dengan mengamati peserta, data yang diperoleh lebih komprehensif dan memahami pentingnya setiap perilaku yang diamati.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan informasi yang melibatkan dialog untuk menerima data dari sumber dan sumber. Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa wawancara semi-terstruktur mencakup banyak pertanyaan yang dibuat sebelumnya, dan bahwa dimasukkannya setengah pertanyaan terbuka dapat diperdalam. Pendekatan wawancara semi-terstruktur ini memberi para peneliti kebebasan dan memberikan lebih banyak informasi.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan cara untuk mengumpulkan informasi dengan cara mengoleksi dan memeriksa dokumen yang terdapat dalam buku, jurnal, atau artikel yang terkait dengan Total Quality Management dan kinerja manajerial.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dengan pendekatan analisis data model Miles Huberman yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi Sugiyono (2023).

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Dilakukan ketika riset sedang berlangsung dan setelah menyusun laporan. Dimana, ini merupakan bagian penting dari analisis data, termasuk peningkatan data, pengelompokan, pengarahan, penolakan, dan pengorganisasian, sehingga kesimpulan akhir dapat ditarik dan diverifikasi.

Penyajian Data (*Data Display*)

Sugiyono (2023:325) menjelaskan bahwa tampilan data berisi pengumpulan dan informasi tentang data yang berasal dari lapangan, dimasukkan ke dalam matriks. Data disajikan sesuai dengan informasi yang dikumpulkan selama penelitian lapangan untuk memastikan bahwa peneliti memahami data dengan baik dan menganalisisnya dengan benar untuk menarik kesimpulan yang benar.

Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Drawing conclusions and verification*)

Sugiyono (2023:329) menyatakan bahwa proses penarikan kesimpulan melibatkan upaya untuk menemukan dan memahami pentingnya menemukan atau memahami pola, kejelasan, dan kausalitas reguler. Kesimpulan hasil harus segera dikonfirmasi dengan memeriksa kembali dan memodifikasi, tetapi catatan data merujuk pada catatan data yang tersedia untuk pemahaman terperinci.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Penerapan *Total Quality Management* Pada PT. Pelabuhan Indonesia Regional 4 Cabang Bitung

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT. Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung, dapat diketahui bahwa perusahaan telah menerapkan berbagai prinsip manajemen kualitas dalam kegiatan operasionalnya. Penerapan tersebut terlihat dari berbagai kebijakan, sistem kerja, serta pola manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Adapun analisis penerapan TQM di perusahaan ini dapat dijelaskan melalui sepuluh unsur utama berikut:

1. Fokus pada Customer

PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung sangat menekankan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Hal ini terlihat dari adanya layanan pengaduan seperti hotline, kunjungan langsung manajemen ke pelanggan, serta respons cepat terhadap keluhan yang masuk. Perusahaan juga berupaya menjaga hubungan baik dengan pengguna jasa melalui komunikasi langsung, sehingga kebutuhan pelanggan dapat diketahui dan ditangani lebih cepat.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Perusahaan memiliki komitmen kuat dalam menjaga kualitas pelayanan, yang tercermin dari budaya kerja “melayani sepenuh hati” serta keterlibatan langsung pimpinan dalam pengawasan

operasional.

3. Pendekatan Ilmiah

Penerapan pendekatan ilmiah terlihat dari penggunaan RKAP sebagai dasar perencanaan, KPI sebagai alat ukur kinerja, serta PCDA sebagai metode evaluasi kerja. Seluruh keputusan dan evaluasi dilakukan berdasarkan data dan indikator yang jelas, sehingga setiap aktivitas perusahaan dapat diukur dan dievaluasi secara objektif.

4. Komitmen Jangka Panjang

Perusahaan menunjukkan komitmen jangka panjang melalui penyusunan RKAP setiap tahun yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan operasional. Selain itu, evaluasi struktur organisasi secara berkala juga menunjukkan adanya upaya untuk terus menyesuaikan diri dengan kebutuhan perusahaan di masa depan.

5. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim terlihat dari koordinasi antarbagian yang berjalan baik, baik melalui rapat, briefing, maupun komunikasi langsung. Karyawan juga memiliki budaya saling membantu meskipun di luar job desk masing-masing.

6. Perbaikan Sistem secara Berkelanjutan

Perusahaan menerapkan sistem PCDA yang dilakukan setiap minggu untuk memastikan adanya evaluasi dan perbaikan terus-menerus. Jika terdapat masalah atau target yang belum tercapai, maka dilakukan tindakan korektif untuk perbaikan ke depannya.

7. Pendidikan dan Pelatihan

PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung secara rutin memberikan pelatihan kepada karyawan, baik secara langsung maupun melalui platform online seperti Zoom. Selain itu, pimpinan juga memberikan briefing dan coaching secara berkala untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan kerja karyawan.

8. Kebebasan yang Terkendali

Karyawan diberikan ruang untuk menjalankan tugas sesuai job desk masing-masing, namun tetap berada dalam pengawasan melalui KPI dan arahan pimpinan. Karyawan juga dapat menyampaikan ide dan usulan perbaikan melalui forum diskusi.

9. Kesatuan Tujuan

Seluruh aktivitas perusahaan mengacu pada RKAP dan KPI sebagai pedoman utama. Hal ini memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Karyawan dilibatkan dalam proses evaluasi, diskusi, serta pemberian usulan perbaikan sistem kerja. Selain itu, adanya penghargaan berupa sertifikat juga menjadi bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan karyawan dalam peningkatan kualitas kerja.

Analisis Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia Regional 4 Cabang Bitung

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung, dapat dilakukan pengelompokan analisis ke dalam beberapa fungsi manajerial utama. Pengelompokan ini bertujuan untuk memudahkan pemahaman

mengenai bagaimana praktik manajemen dijalankan dalam kegiatan operasional perusahaan sehari-hari.

Adapun hasil analisis tersebut dapat dijelaskan berdasarkan delapan aspek berikut:

1. Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung dilakukan melalui penyusunan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) setiap tahun yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional. RKAP disusun berdasarkan data historis serta asumsi yang realistis mengenai kebutuhan perusahaan ke depan. Dengan adanya perencanaan ini, seluruh unit kerja memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kegiatan operasional dan pelayanan dapat berjalan lebih terarah dan sesuai target perusahaan.

2. Investigasi

Proses investigasi dalam perusahaan terlihat dari upaya manajemen dalam menelusuri penyebab masalah ketika terjadi kendala, seperti keterlambatan pelayanan, kerusakan alat, atau antrian kapal. Setiap permasalahan tidak langsung dibiarkan, tetapi dianalisis terlebih dahulu melalui koordinasi antarbagian untuk mengetahui akar penyebabnya.

3. Koordinasi

Koordinasi di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung dilakukan secara aktif antara pimpinan, manajer, dan staf melalui berbagai media seperti rapat, briefing harian, WhatsApp Group, serta diskusi langsung di lapangan. Koordinasi juga terjadi antara perusahaan dengan pelanggan melalui kunjungan langsung manajemen.

4. Evaluasi

Evaluasi dilakukan secara rutin melalui sistem Plan, Check, Do, Action (PCDA) yang dilaksanakan setiap minggu. Pada tahap evaluasi, perusahaan menilai hasil kerja, membandingkan dengan target KPI, serta mengidentifikasi kendala yang terjadi selama pelaksanaan. Jika terdapat kekurangan, maka dilakukan perbaikan untuk minggu berikutnya. Evaluasi ini membantu perusahaan dalam memastikan bahwa setiap kegiatan berjalan sesuai rencana dan terus mengalami peningkatan kualitas.

5. Pengawasan

Pengawasan dilakukan secara berlapis oleh atasan melalui berbagai cara, seperti pemantauan KPI, komunikasi di WhatsApp Group, pengawasan kegiatan kendaraan, serta diskusi rutin pagi dan sore hari. Selain itu, pimpinan juga melakukan briefing secara langsung untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai standar. Sistem pengawasan ini membantu perusahaan menjaga disiplin kerja serta memastikan operasional berjalan lancar dan terkendali.

6. Pengaturan Pegawai

Pengaturan pegawai dilakukan melalui pembagian tugas yang jelas sesuai job desk masing-masing serta penataan struktur organisasi yang terus direview secara berkala. Perusahaan menyesuaikan jumlah tenaga kerja dengan kebutuhan operasional agar lebih efisien, seperti pengurangan atau penyesuaian staf pada bagian tertentu. Meskipun tugas sudah dibagi, terdapat budaya saling membantu antar karyawan untuk menjaga kelancaran pekerjaan.

7. Negosiasi

Negosiasi dalam perusahaan terlihat dari interaksi langsung antara manajemen dan pelanggan melalui kunjungan lapangan serta komunikasi aktif dalam menyelesaikan permasalahan pelayanan.

Selain itu, ketika terjadi kendala seperti keterlambatan atau antrian kapal, perusahaan juga melakukan penyesuaian dan diskusi untuk mencari solusi terbaik. Proses ini menunjukkan adanya upaya mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pengguna jasa.

8. Perwakilan

Peran perwakilan dalam perusahaan dijalankan oleh pimpinan seperti General Manager, manajer, dan asisten manajer yang mewakili perusahaan dalam berinteraksi dengan pelanggan maupun pihak eksternal. Misalnya, dalam kunjungan langsung ke pelanggan utama, manajemen hadir sebagai representasi perusahaan untuk membangun hubungan dan menerima penilaian. Selain itu, perusahaan juga menggunakan berbagai media komunikasi resmi untuk menyampaikan kebijakan sebagai bentuk representasi organisasi kepada seluruh karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung menunjukkan bahwa perusahaan telah mengintegrasikan empat prinsip utama, yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan dalam aktivitas manajerial sehari-hari. Dari aspek fokus pada pelanggan, perusahaan berupaya menempatkan kepuasan pengguna jasa sebagai prioritas utama melalui berbagai mekanisme, seperti penyediaan hotline pengaduan, penggunaan PIC (*person in charge*) untuk penanganan masalah secara langsung, serta kunjungan rutin manajemen ke pelanggan utama untuk memperoleh masukan dan penilaian terhadap kualitas layanan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menunggu keluhan dari pelanggan, tetapi juga secara aktif membangun komunikasi dan hubungan jangka panjang guna memahami kebutuhan serta meningkatkan kualitas pelayanan. Sementara itu, pada aspek perbaikan berkelanjutan, perusahaan menerapkan sistem *Plan, Check, Do, Action* (PCDA) yang dilakukan secara rutin setiap minggu sebagai bentuk evaluasi terhadap pelaksanaan kerja, identifikasi kendala, serta penentuan tindakan perbaikan yang diperlukan agar kinerja tetap sesuai target yang telah ditetapkan dalam RKAP.

Selanjutnya, pada prinsip keterlibatan karyawan, hasil wawancara menunjukkan bahwa perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam proses kerja dan perbaikan sistem melalui sesi tanya jawab, penyampaian usulan, kerja sama tim, serta budaya saling membantu antarpegawai meskipun berada di luar job desk utama. Hal ini mencerminkan adanya partisipasi aktif karyawan dalam mendukung peningkatan kualitas kerja, sehingga tidak hanya bergantung pada arahan pimpinan semata. Di sisi lain, prinsip kepemimpinan juga terlihat kuat dalam praktik manajerial perusahaan, di mana *General Manager* dan jajaran manajemen secara rutin melakukan briefing harian dan mingguan, memberikan coaching, motivasi, serta turun langsung ke lapangan untuk memastikan standar pelayanan tetap terjaga. Kepemimpinan yang aktif ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah dan pembina yang terlibat langsung dalam proses operasional dan peningkatan kualitas kerja karyawan.

Lebih lanjut, penerapan prinsip TQM tersebut juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap fungsi-fungsi manajerial di perusahaan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pada fungsi perencanaan, perusahaan menggunakan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) sebagai pedoman utama yang disusun berdasarkan data historis dan asumsi realistis untuk

menentukan arah kegiatan operasional dan investasi perusahaan setiap tahun. Dalam fungsi pengorganisasian, perusahaan menerapkan struktur kerja yang jelas dengan pembagian tugas sesuai job desk masing-masing, serta melakukan penyesuaian jumlah tenaga kerja berdasarkan kebutuhan operasional agar lebih efisien, namun tetap didukung oleh budaya kerja sama antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada fungsi pengarahan, pimpinan secara konsisten memberikan arahan melalui briefing pagi dan mingguan yang berisi motivasi, evaluasi, serta strategi peningkatan pelayanan kepada pelanggan, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang sama terhadap target dan standar kerja yang harus dicapai.

Sementara itu, pada fungsi pengendalian, perusahaan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur utama untuk menilai kinerja seluruh unit kerja, mulai dari level *General Manager* hingga staf, yang kemudian dikaitkan dengan pelaksanaan RKAP sebagai dasar perencanaan. Selain itu, sistem *Plan, Check, Do, Action* (PCDA) juga digunakan sebagai mekanisme evaluasi rutin mingguan untuk memastikan bahwa setiap target kerja dapat dicapai dan apabila terjadi penyimpangan, segera dilakukan tindakan korektif melalui koordinasi tim. Pengawasan juga dilakukan secara berlapis melalui komunikasi di WhatsApp Group, diskusi rutin pagi dan sore, serta pemantauan langsung di lapangan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung telah berjalan cukup baik dan telah terintegrasi dalam seluruh fungsi manajemen perusahaan, sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat koordinasi, serta menjaga kualitas pelayanan secara berkelanjutan, meskipun masih terdapat beberapa aspek operasional yang perlu terus ditingkatkan seperti konsistensi informasi, efisiensi alat, dan optimalisasi fasilitas pelabuhan agar kualitas pelayanan dapat lebih maksimal di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Bitung dapat dikatakan telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan baik karena pelaksanaan manajemen mutu perusahaan didukung oleh penerapan standar internasional dan sistem kerja yang terstruktur. Standar utama yang digunakan adalah **ISO 9001:2015** tentang **Quality Management System (Sistem Manajemen Mutu)** yang mengatur bagaimana organisasi mengelola proses bisnis agar mampu menghasilkan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten melalui pendekatan berbasis proses dan perbaikan berkelanjutan. Sertifikasi ini mencakup seluruh layanan kepelabuhanan, mulai dari layanan kapal, layanan barang, hingga layanan pendukung lainnya yang dijalankan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero), termasuk Regional 4.

Perusahaan juga telah menerapkan **ISO 45001:2018** tentang **Occupational Health and Safety Management System (Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja)**. Standar ini memastikan bahwa setiap aktivitas operasional dilaksanakan dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja melalui pengendalian risiko, pencegahan kecelakaan kerja, serta peningkatan kinerja K3 secara berkelanjutan. Penerapan standar tersebut mendukung terciptanya proses kerja yang aman, efektif, dan berkualitas sehingga selaras dengan prinsip-prinsip Total Quality Management.

Selain itu, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 juga telah memperoleh sertifikasi **ISO 37001:2016** tentang **Sistem Manajemen Anti Penyuapan (Anti-Bribery Management System)**. Standar ini diterapkan untuk membangun tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan berintegritas melalui pencegahan praktik penyuapan dalam seluruh aktivitas organisasi. Ruang lingkup sertifikasi ini meliputi fungsi komersial, operasi, teknik, pelayanan SDM dan umum, anggaran, akuntansi dan pelaporan, serta pengelolaan keuangan dan perpajakan.

Dengan demikian, perusahaan dapat dikatakan telah menerapkan *Total Quality Management* dengan baik karena telah memenuhi indikator utama TQM, yaitu berorientasi pada kepuasan pelanggan, menerapkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), menggunakan pendekatan berbasis proses melalui SOP, melibatkan seluruh unsur organisasi dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka akan disajikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM telah berjalan cukup baik dan sudah menjadi bagian dari sistem manajemen perusahaan. Prinsip fokus pada pelanggan diterapkan melalui pelayanan berbasis kebutuhan pelanggan, penyediaan hotline pengaduan, serta kunjungan langsung manajemen ke pelanggan. Prinsip perbaikan berkelanjutan dilaksanakan melalui sistem PCDA yang dilakukan secara rutin setiap minggu sebagai bentuk evaluasi dan tindak lanjut perbaikan kinerja. Prinsip keterlibatan karyawan terlihat dari adanya partisipasi dalam kerja tim, sesi tanya jawab, serta penyampaian usulan perbaikan sistem kerja, sedangkan prinsip kepemimpinan ditunjukkan melalui peran aktif pimpinan dalam briefing, coaching, dan pengawasan langsung di lapangan.
2. Penerapan TQM juga memberikan pengaruh terhadap fungsi manajerial perusahaan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi perencanaan dilakukan melalui RKAP sebagai pedoman utama kegiatan operasional tahunan. Fungsi pengorganisasian terlihat dari struktur kerja yang jelas dan pembagian tugas sesuai job desk. Fungsi pengarahan dilaksanakan melalui briefing rutin yang berisi motivasi dan evaluasi kerja, sedangkan fungsi pengendalian dilakukan melalui KPI, PCDA, serta sistem pengawasan langsung dan berbasis komunikasi.

SARAN

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan sebagai implikasi praktis dan akademik.

1. Perusahaan perlu meningkatkan konsistensi dan kecepatan informasi agar koordinasi semakin efektif, serta memperkuat pemeliharaan dan ketersediaan alat operasional untuk mengurangi hambatan pelayanan. Selain itu, pemberdayaan karyawan dapat terus ditingkatkan agar mereka lebih aktif dalam memberikan ide dan inovasi. Dengan perbaikan tersebut, diharapkan kualitas pelayanan PT Pelabuhan Indonesia Regional IV Cabang Bitung dapat semakin optimal dan berkelanjutan.
2. Selain itu, bagi pihak institusi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi akademik dalam pengembangan kajian terkait *Total Quality Management* (TQM), khususnya dalam konteks manajemen pelayanan di sektor kepelabuhanan. Penelitian ini juga dapat menjadi masukan dalam penyusunan materi pembelajaran agar lebih relevan dengan kondisi praktik di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Gumolili, S. O. P., Morasa, J., & Wokas, H. R. N. (2021). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) pada PT. Bank SulutGo Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1501–1510.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality Management Systems: Requirements. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2016). ISO 37001:2016 – Anti-bribery Management Systems: Requirements with Guidance for Use. Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational Health and Safety Management Systems: Requirements with Guidance for Use. Geneva: ISO.
- Kakumboti, G. L., Palandeng, I. D., & Karuntu, M. M. (2026). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Layanan Pt. Pln (Persero) Kantor Jaga Likupang Kab. Minahasa Utara (Studi Kasus Desa Werot Dan Desa Batu Kec. Likupang Selatan). *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 25(2), 141-150. <https://doi.org/10.2324/ypvbqd27>
- Kondo, F. C. O., Nangoi, G. B., & Gerungai, N. Y. T. (2017). Analisis Penerapan Total Quality Management dan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank SulutGo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 5(2), 1011 – 1019.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Masni, & Zulfaidah. (2021). *Kinerja Manajerial* (1st ed.). CV. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Musliana, R., Sudana, I. M., & Apriani, E. S. (2023). Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Perusahaan PT Bima Nusa Internasional. *Skripsi. Politeknik Negeri Bali*.
- Nasution, M. N. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Edisi 3). Ghalia Indonesia.
- Ramlawati. (2020). *Total Quality Management*. Nas Media Pustaka.
- Reynaldo, L. O., & Pondaag, J. J. (2018). Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3).
- Rivai, V., & Atmojo, S. (2020). *Total Quality Management: Suatu Pendekatan dalam Peningkatan Kualitas Berbasis Kepuasan Pelanggan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Tiho, R., Jan, A. B., & Karuntu, M. M. (2022). Analisis Penerapan Total Quality Management (Total Quality Management) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Dayana Cipta Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Penelitian Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), 1147-1156. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.39376>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Andi Offset.