

Pengaruh Penerapan TQM Terhadap *Performance* KPI di PT KSB Sales Indonesia

Subawa ^{1,*}, Colifah Dewi ²

¹ Manajemen Adminitrasi; Universitas Bina Insani; Jl. Raya Siliwangi No.6, RT.001/RW.004, Sepanjang Jaya, Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi, 17114; e-mail: subawaprakoso@yahoo.com

² Manajemen Adminitrasi; Universitas Bina Insani; Jl. Raya Siliwangi No.6, RT.001/RW.004, Sepanjang Jaya, Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi, 17114; e-mail: cholifah.dewii@gmail.com

* Korespondensi: e-mail: subawaprakoso@yahoo.com

Diterima: 26/06/24 ; Review: 03/07/24 ; Disetujui: 08/07/24

Cara citasi: Subawa S, Dewi C. 2024. Pengaruh Penerapan TQM Terhadap *Performance* KPI di PT KSB Sales Indonesia. Jurnal Administrasi Kantor. 12 (1): 74-86.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh penerapan total quality management terhadap KPI Perusahaan PT KSB Sales Indonesia yang diwujudkan dalam empat prinsip yakni kepuasan pelanggan, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan terus menerus di PT KSB Sales Indonesia. Penelitian yang digunakan menggunakan Metode deskriptif kualitatif dimana wawancara, observasi, dan dokumentasi perusahaan menjadi sumber data. Kinerja perusahaan diukur dari harapan akan kesesuaian janji perusahaan untuk mengirim barang tepat waktu tanpa cacat produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Adanya pengaruh penerapan TQM terhadap KPI perusahaan, Hal ini dibuktikan dengan tercapainya KPI dalam kepuasan pelanggan dan usaha perusahaan untuk meminimalisir keterlambatan pengiriman barang sebesar 97% dari target 100% di tahun 2020. Hal tersebut dilihat dari tidak adanya penalty charge yang dibebankan ke perusahaan. yang didapat yaitu dari empat prinsip TQM ada satu yang masih belum terealisasikan yaitu dari segi dokumentasi perusahaan dimana pekerjaan document control tidak memiliki standar alur kerja (flow chart). Dan solusi yang diberikan adalah membuat alur kerja dari document control.

Kata kunci: Total Quality Management, prinsip TQM, manfaat TQM.

Abstract: This research aims to determine the effect of implementing total quality management on PT KSB Sales Indonesia's KPI which is manifested in four principles, namely customer satisfaction, respect for everyone, management based on facts, and continuous improvement at PT KSB Sales Indonesia. The research used uses a qualitative descriptive method where interviews, observations and company documentation are the data sources. Company performance is measured by expectations regarding the conformity of the company's promise to send goods on time without product defects. Constraints. The results of the research show that there is an influence of the implementation of TQM on the company's KPI. This is proven by the achievement of KPI in customer satisfaction and the company's efforts to minimize delays in delivery of goods by 97% of target of 100% in 2020. This can be seen from the fact that there are no penalty fees charged to the company. What is obtained is that of the four TQM principles, there is one that has not yet been realized, namely in terms of company documentation where work document control does not have a standard workflow (flow chart). And the solution provided is to create a workflow for document control

Keywords: Total Quality Management, principles TQM, benefits TQM.

1. Pendahuluan

Perusahaan-perusahaan saat ini mempunyai tujuan yang jelas dalam menjalankan kegiatan bisnisnya yaitu bagaimana bisa menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien. Perusahaan memerlukan tim yang solid dan alur pekerjaan yang dinamis, sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang sehat dan mendukung karena perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada dengan begitu perusahaan memiliki daya saing dan keunggulan. Saat ini perusahaan dihadapi oleh tidak memilikinya daya saing yang menjual, sehingga berdampak pada berkurangnya kepuasan pelanggan. Untuk dapat mempunyai daya saing perusahaan perlu meningkatkan mutu dalam semua aspek kegiatan yang saling berkaitan, KPI perusahaan sudah didesign untuk bagaimana tujuan perusahaan itu bisa tercapai.

Sebuah sistem yang dapat meningkatkan mutu perusahaan adalah *Total Quality Management*, sistem manajemen mutu yang berfokus pada perbaikan terus menerus dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penerapan manajemen mutu menekankan pada kebutuhan pengguna jasa baik di dalam maupun di luar negeri. Perbaikan kualitas yang diterapkan pada *Total Quality Management* berfokus untuk memperbaiki kualitas output, dan menekan biaya produksi akan tetapi produktivitas dan kualitas tetap meningkat [Astuti et al., 2018]. Implementasi *Total Quality Management* yang efektif akan berpengaruh pada kualitas perusahaan dalam kinerja operasional.

Saat ini banyak perusahaan menjual produk atau jasa yang masih sedikit mengimplementasikan sistem manajemen mutu secara sistematis sesuai teori yang ada. Pada salah satu teori dalam *Total Quality Management* menyebutkan empat prinsip utama yang menjadi konsep untuk melaksanakan sistem perbaikan kualitas kelas dunia yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. PT KSB Sales Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan produk dan jasa penyedia pompa dan memiliki banyak klien perusahaan BUMN, untuk itu penting bagi perusahaan menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Faktor yang menjadi acuan penting perusahaan antara lain kecepatan memproses order, ketepatan waktu pengiriman barang, koordinasi antar departemen, serta penanganan dan proses dokumentasi yang baik. Hal ini erat kaitannya dengan implementasi dari empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*.

2. Metode Penelitian

Pada penelitian ini digunakan jenis deskriptif kualitatif, hal ini dikarenakan jenis ini mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang akan diteliti. Pada umumnya, jenis data yang dipergunakan dalam penelitian adalah berupa data primer dan data sekunder menurut [Samsu, 2017].

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, maka dalam pengumpulan data ini akan dilakukan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara ini dilakukan kepada objek sasaran wawancara untuk memperoleh gambaran utuh mengenai deskripsi kinerja dan profesionalisme serta faktor penghambat dan pendukungnya, sehingga dapat diidentifikasi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan resiko (threat). Adapun objek sasaran dalam wawancara adalah Manajer, Deputy Manajer, departemen *Order processing*, dan departemen *Technical Sales Support*. Dimana objek sasaran adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi

Observasi langsung dilakukan di PT KSB Indonesia pada bagian *Sales, purchasing* dan *delivery*.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi ini dipergunakan untuk memperoleh data berupa catatan-catatan dan dokumen lain yang ada hubungannya dengan masalah penelitian ini Samsu [2017].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Penerapan *Total Quality Management* di perusahaan

Hasil penelitian yang didapat dari penerapan TQM pertama melihat kepada Key Performance Indicator atau KPI dari departemen TSS, *inquiry* atau permintaan penawaran diproses tidak lebih dari tiga sampai lima hari kerja tergantung tingkat *urgency order*nya. Berikut in order tahun 2020 dan 2021 bisa dilihat pada tabel 1 dan

tabel 2.. Data pada tabel 1, didapat dari tahun 2020 menyebutkan departemen TSS mampu menyelesaikan sebesar 97% proses *order* yang sesuai KPI, dimana sisanya sebesar 3% adalah *special order* yang dibuat memerlukan waktu pengerjaan yang lebih lama dalam hal teknis dan komunikasi ke headcount karena terkait order proyek pengadaan, salah satunya adalah proyek pengadaan Smelter PT Freeport di Gresik, Jawa Timur. Dan data tabel 2 di tahun 2021 adalah sebesar 99% proses *order* yang sesuai KPI, dan 1% adalah proses *special order* untuk proyek pengadaan yang masih berlanjut.

Pada departemen *Order Processing* KPI yang ditentukan juga tidak lebih dari tiga sampai lima hari kerja untuk proses order. Jika terdapat indikasi order akan terlambat departemen *Order Processing* harus memberitahukan pelanggan minimal empat minggu sebelum *expected delivery date* atau tanggal perkiraan kedatangan barang, dengan melampirkan *delay letter* atau surat keterangan keterlambatan yang dibuat dari pabrik asal atau dibuat sendiri oleh order processing. Dari data *delay delivery order* yang didapatkan pada tahun 2020 dimana terdapat sebesar 97% order berhasil sampai tepat waktu ke pelanggan, dan 3% mengalami keterlambatan karena berbagai hal. Namun telah diantisipasi dengan mengirimkan *delay letter* kepada pelanggan.

Pada data pada tahun 2021 terdapat sebesar 85% order berhasil sampai tepat waktu ke pelanggan, dengan 15% mengalami keterlambatan dikarenakan pada bulan maret 2021 terjadi kemacetan di terusan suez, Mesir imbas dari kapal yang mengalami oleng karena tersapu angin kencang saat itu. Berikut data total order yang diproses oleh departemen *Order Processing* dari tahun 2020 sampai tahun 2021 yang diambil dari data dokumentasi. Dimana pada tahun 2020 order yang masuk ke perusahaan mengalami penurunan yang signifikan imbas dari pandemic covid-19 yang pada saat itu sedang tinggi, kemudian order kembali normal pada tahun 2021 dengan total order 1079 dan sales yang didapatkan sekitar Rp. 42.000.000.000,- dari target yang dibutuhkan sebesar Rp. 40.000.000.000,-. Hal tersebut tergambar pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Total Order PT KSB Sales Indonesia tahun 2020

| SUMMARY DOCUMENTATION | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Status | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
| Certificate Delivered | 51 | 39 | 45 | 49 | 64 | 67 | 61 | 53 | 63 | 60 | 83 | 56 | 691 |
| Certificate Not Delivered | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Certificate Pending | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 8 |
| Total Order Closed | 51 | 41 | 45 | 50 | 65 | 69 | 61 | 53 | 63 | 60 | 85 | 56 | 699 |
| On Time % | 100% | 95% | 100% | 98% | 98% | 97% | 100% | 100% | 100% | 100% | 98% | 100% | 99% |
| Target | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Tabel 2. Total Order PT KSB Sales Indonesia tahun 2021

| SUMMARY DOCUMENTATION | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Status | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
| Certificate Delivered | 59 | 74 | 92 | 85 | 73 | 99 | 79 | 113 | 121 | 100 | 79 | 99 | 1073 |
| Certificate Not Delivered | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Certificate Pending | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Total Order Closed | 61 | 74 | 94 | 85 | 73 | 101 | 79 | 113 | 121 | 100 | 79 | 99 | 1079 |
| On Time % | 97% | 100% | 98% | 100% | 100% | 98% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 99% |
| Target | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Prinsip *Total Quality Management*

Dalam penerapan TQM di PT KSB Sales Indonesia, penelitian ini menggunakan karakteristik dari unsur TQM. Dalam menguraikan penerapan TQM di PT KSB Sales Indonesia, hasil penelitian didapatkan dari pengumpulan data, observasi, dan wawancara dengan responden dari salah satu *staff Technical Sales Support (TSS)* dan *Order Processing (OP)*.

1. Kepuasan pelanggan

Unsur kepuasan pelanggan pada proses *order* dilihat dari tidak adanya komplain dan *penalty charge* dari keterlambatan yang terjadi. Pelanggan masih dapat menerima barang dalam rentang waktu estimasi yang diberikan. Pemberitahuan melalui *delay letter* diterima oleh pelanggan sebagai informasi status barang yang dipesan. Untuk hal ini bisa dibuktikan di data *order summary* pada tabel 1. Total *Order* PT KSB Sales Indonesia tahun 2020 dan tabel 2 Total *Order* PT KSB Sales Indonesia tahun 2021.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam kegiatannya memproses order, perusahaan dibantu oleh *departement internal operation* yang mempunyai tugas masing-masing. Proses order dilakukan oleh departemen *Technical Sales Support* dan *Order Processing*, pengecekan barang dan GRN (goods received notes) dilakukan oleh departemen QC, kemudian barang yang menunggu untuk diambil *customer* atau dikirim oleh pihak perusahaan disimpan di *warehouse* dengan waktu yang dibatasi, dan pengiriman barang dilakukan oleh departemen logistic. Kordinasi yang baik dapat terjadi karena komunikasi yang jelas dan terstruktur melalui komunikasi verbal maupun non verbal, membuat informasi menjadi jelas antar karyawan. Untuk satunya berkat *respect* terhadap setiap orang dan kerjasama tim, tidak ada *penalaty charge* dari *customer*.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Peran atasan dan sistem manajemen diperlukan pada kinerja dari masing-masing departemen. Untuk order yang memiliki *special case* atau penanganan spesial, peran atasan untuk mengatur dan berkordinasi dengan tim agar order dapat diproses sesuai kebutuhan pelanggan dalam hal teknis, pengemasan, dan pengiriman. Terdapat contoh pada salah satu order yang membutuhkan kordinasi tingkat superior (dalam hal ini General Manager) di tahun 2021, dimana saat itu PT KSB Sales Indonesia menangani special order dari perusahaan BUMN PT Pertamina Patra Niaga dalam proyek Pengadaan Terminal Bahan Baku Minyak di Baubau, Sulawesi Tenggara. Kordinasi dilakukan dengan menjalankan pertemuan pembahasan proyek rutin setiap dua bulan, melakukan pengetesan barang yang disaksikan oleh pihak pelanggan, pembahasan teknis hingga pengiriman barang ke Sulawesi sangat dipantau.

4. Perbaikan berkesinambungan

PT KSB Sales Indonesia telah tersertifikasi ISO 9001, 14001, dan 45001. Semua kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT KSB Sales Indonesia mengacu pada Prosedur Umum Perusahaan no. QM-02 yang dibuat oleh *Integrated Management (IM)*. Begitu pula untuk setiap dokumen yang diproses harus menggunakan formulir yang sudah terdaftar. Hal ini bertujuan untuk evaluasi rutin dan perbaikan berkala jika dalam kegiatan operasionalnya PT KSB Sales Indonesia memerlukan perubahan. Data yang menunjukkan perbaikan secara berkala salah satunya ada pada formulir aktifitas proses order departemen *Order Processing* dan formulir *Work Order*.

Dapat dilihat pada gambar yang dilampirkan menunjukkan pada dokumen form-01 belum distandarkan oleh *Integrated Management* dan tidak mempunyai nomor dokumen, namun pada tahun 2021 dokumen form-01 sudah terdaftar dan memiliki nomor dokumen F-OP-01 (R0). Terdapat penambahan pada baris payment status sebagai informasi status pembayaran pelanggan pada order yang diproses. Dan pembuatan dokumen dari service engineer berupa dokumen work order yang dibuat untuk permintaan pengerjaan jasa pemasangan barang di site oleh service engineer dengan nomor dokumen F-SOPD-08. Dengan adanya dokumen tersebut memudahkan document control merekap data dan melacak order dengan tambahan pekerjaan jasa.

Manfaat penerapan TQM di Perusahaan

Menjalankan sistem perbaikan mutu memberikan banyak manfaat diantaranya perusahaan dapat mengurangi biaya operasional yang berdampak pada bertambahnya laba perusahaan. Cara yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi biaya operasional dengan menggabungkan dua *order* ke *factory* yang sama dari PO yang berbeda, akan memangkas biaya minimum charge yang dibebankan. Keluhan pelanggan diminimalisir dengan kualitas produk yang prima dan layanan yang baik, menghasilkan promosi *mouth to mouth* yang memudahkan pekerjaan sales marketing. Dengan partisipasi aktif dari setiap departemen menimbulkan hubungan kerja yang sehat dan dapat mengurangi *turn over* karyawan.

3.2 Analisis Pembahasan

Dari data yang telah dijelaskan sebelumnya, didapatkan hasil penelitian yang meliputi penerapan TQM pada perusahaan dan karakteristik dari empat unsur TQM yang ada di perusahaan dengan manfaat yang didapatkan. Berikut hasil analisisnya.

Prinsip Penerapan TQM di Perusahaan

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan nilai dan kualitas bagi pelanggan. Dari hasil penelitian yang didapat, penerapan TQM berdampak pada meningkatnya kualitas kinerja karyawan departemen TSS dan Order Processing yang dibuktikan dari nilai realisasi KPI pada tahun 2020 dan 2021 dalam mencapai kepuasan pelanggan. Data yang didapatkan ada pada tabel berikut ini.

Tabel 3. KPI TSS Departemen tahun 2020

| Work Area | TSS KPI 2020 | Target | Realization |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|-------------|
| Financial Perspective | Budget and Cost | | |
| | No over Budget in Process Order | 0 | 0 |
| Customer perspective | Meet Management Satisfaction | | |
| | KPI Average in Team | 100% | 97% |
| | Meet Employee Satisfaction | | |
| | KPI Average to Satisfaction Customer | 100% | 97% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Tabel 3 ini menjelaskan bahwa pada tahun 2020 departemen TSS pencapaian untuk *customer perfectif* adalah 97 % dari target 100 %.

Tabel 4. KPI TSS Departemen tahun 2021

| Work Area | TSS KPI 2021 | Target | Realization |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|-------------|
| Financial Perspective | Budget and Cost | | |
| | No over Budget in Process Order | 0 | 0 |
| Customer perspective | Meet Management Satisfaction | | |
| | KPI Average in Team | 100% | 99% |
| | Meet Employee Satisfaction | | |
| | KPI Average to Satisfaction Customer | 100% | 99% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Tabel 4 ini menjelaskan bahwa pada tahun 2021 departemen TSS pencapaian untuk *customer perfectif* adalah 99 % dari target 100 %, dibandingkan dari tahun 2020 ada peningkatan 2 %.

Tabel 5. KPI OP Departemen tahun 2020

| Work Area | OP KPI 2020 | Target | Realization |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|-------------|
| Financial Perspective | Budget and Cost | | |
| | No over Budget in Process Order | 0 | 0 |
| Customer perspective | Meet Management Satisfaction | | |
| | KPI Average in Team | 100% | 97% |
| | Meet Employee Satisfaction | | |
| | KPI Average to Satisfaction Customer | 100% | 97% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Tabel 5 ini menjelaskan bahwa pada tahun 2020 departemen OP pencapaian untuk *customer perfectif* untuk item *Meet manageemnt satisfisfactioan* adalah 97 % dari target 100 %, *customer perfectif* untuk item *Meet employment satisfisfactioan* adalah 97 % dari target 100 %.

Tabel 6. KPI OP Departemen tahun 2021

| Work Area | OP KPI 2021 | Target | Realization |
|-----------------------|--------------------------------------|--------|-------------|
| Financial Perspective | Budget and Cost | | |
| | No over Budget in Process Order | 0 | 0 |
| Customer perspective | Meet Management Satisfaction | | |
| | KPI Average in Team | 100% | 85% |
| | Meet Employee Satisfaction | | |
| | KPI Average to Satisfaction Customer | 100% | 85% |

Sumber: Olah Data Peneliti, (2023).

Tabel 6 ini menjelaskan bahwa pada tahun 2020 departemen OP pencapaian untuk customer perfectif untuk item Meet manageemnt satisfactioan adalah 85 % dari target 100 %, customer perfectif untuk item Meet employment satisfactioan adalah 85 % dari target 100 %.

KPI yang tercapai menandakan sistem manajemen mutu terpadu diterapkan di perusahaan. Penanganan dalam indikasi adanya masalah pada proses kerja ditanggulangi sedini mungkin oleh perusahaan, hal ini membuktikan bahwa perusahaan mempunyai manajemen dalam mempertahankan kualitasnya.

Prinsip Total Quality Management

1. Kepuasan pelanggan

Dalam teorinya menyebutkan kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Bentuk kepuasan pelanggan yang dapat dilihat di PT KSB Sales Indonesia adalah melalui kecepatan dan ketepatan memproses permintaan penawaran dari pelanggan yang diproses oleh departemen Technical Sales Support (TSS) sebelum ditransfer ke departemen Order Processing (OP). dari data yang didapatkan, PT KSB Sales Indonesia telah memenuhi Kepuasan Pelanggan dengan persentase sebesar 97% di tahun 2020 dan 85% di tahun 2021 untuk pengiriman barang tepat waktu. Hal tersebut dilihat dari tidak adanya penalty charge yang dibebankan ke perusahaan. Kinerja perusahaan diukur dari harapan akan kesesuaian janji perusahaan untuk mengirim barang tepat waktu tanpa cacat produk.

Jika kinerja perusahaan memenuhi harapan pelanggan, maka perasaan senang, puas, dan bahagia akan terpancar. Hal tersebut juga dapat memberikan perusahaan keuntungan karena pelanggan akan kembali untuk memberikan order. Total order yang diproses oleh departemen Order Processing dari tahun 2020 sampai tahun 2021 diambil dari dokumentasi perusahaan, dimana pada tahun 2020 order yang masuk ke perusahaan mengalami penurunan yang signifikan imbas dari pandemic covid-19 yang pada saat itu sedang tinggi, kemudian order kembali normal pada tahun 2021 dengan total order 1079 dan sales yang didapatkan sekitar Rp. 42.000.000.000,- dari target yang dibutuhkan sebesar Rp. 40.000.000.000,-.. Untuk data berikut bisa dilihat pada tabel 1. Total Order

PT KSB Sales Indonesia tahun 2020 dan tabel 2 . Total Order PT KSB Sales Indonesia tahun 2021. Untuk mount tidak bisa secara detail akrena merupakan kerahasiaan perusahaan.

2. Respek Terhadap Semua Orang

Aktifitas yang terorganisir dalam sebuah perusahaan bergantung pada proses komunikasi didalamnya, karena pentingnya komunikasi ditempat kerja akan berdampak pada keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan. Karyawan akan merasa lebih dihargai ketika saran dan keputusan yang diutarakannya didengarkan, hal tersebut akan meningkatkan level percaya diri yang kemudian menjadi nilai plus untuk perusahaan. Hal penting di PT KSB Sales Indonesia adalah komunikasi karena banyak berhubungan dengan departemen lain dalam melakukan kegiatan perusahaannya.

Dalam memproses order, departemen *Order Processing* diberikan tanggung jawab dan akses komunikasi yang tidak terbatas baik verbal maupun non verbal oleh atasan (dalam hal ini General Manager). Karyawan diberikan kesempatan untuk mengatur jalannya operasional order yang mereka tangani dengan mengatur meeting kordinasi terkait, berdiskusi dengan atasan ketika ada permasalahan pada proses operasional, bertemu dengan pelanggan langsung pada saat pengetesan barang dilakukan, dan kesempatan dalam problem solving. Salah satu keberhasilan yang nyata adalah saat PT KSB Sales Indonesia menangani spesial order PT Pertamina Patra Niaga di tahun 2021, kordinasi yang dilakukan berhasil membuat semua departemen bekerja sesuai tanggung jawabnya sehingga terhindar dari penalty charge yang diajukan oleh pelanggan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

General Manager dan Deputy Manager PT KSB Sales Indonesia mempunyai tanggung jawab besar dalam menjalankan perusahaan. Peran pimpinan dibutuhkan saat karyawan mengalami kesulitan dan permasalahan dalam pekerjaan untuk memberikan saran dan solusi atas keputusan yang akan diambil. Keputusan yang diambil juga harus didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (feeling) dan kebiasaan (habitual) agar pimpinan dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan olem tim kedepannya. Bentuk kepemimpinan nyata di PT KSB Sales Indonesia antara lain adalah penilaian karyawan berdasarkan data pekerjaan, peran serta General Manager dan Deputy Manager dalam setiap proyek yang ditangani oleh Order

Processing, dan mengadakan meeting bulanan untuk membahas pencapaian order dan membahas order yang bermasalah.

4. Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh PT KSB Sales Indonesia salah satunya dalam hal dokumentasi. Alur kerja dari departemen Order Processing dan export import serta pengumpulan data, report, dan dokumentasi lainnya dilakukan berdasarkan prosedur umum perusahaan yang telah terdaftar dengan tujuan untuk melakukan analisa rutin dan perbaikan secara berkala. Namun hal tersebut belum termasuk dalam pekerjaan Document Control dimana pada pekerjaan ini belum dibuatkan alur kerja dan KPI yang pasti untuk standar pengerjaan untuk proses dokumen di perusahaan. Pada bagian ini, dijelaskan hasil penelitian dan pada saat yang sama diberikan pembahasan yang komprehensif. Hasil dapat disajikan dalam angka, grafik, tabel dan lain-lain yang membuat pembaca memahami dengan mudah.

Temuan dan Kendala

Pada analisis data yang telah dijelaskan untuk penerapan empat prinsip TQM di PT KSB Sales Indonesia tidak ditemui banyak kendala yang berarti. Pada aktualisasinya perusahaan telah berhasil menerapkan empat prinsip TQM di kegiatan operasionalnya. Salah satu kendala adalah tidak adanya alur kerja dari document control yang bertugas mengatur seluruh dokumentasi pada perusahaan. Pekerjaan document control sendiri mempunyai tanggung jawab yang sama besar dengan pekerjaan lain karena pekerjaan ini menyangkut dokumen perusahaan baik dokumen umum maupun dokumen rahasia. Jika dalam pekerjaannya document control belum juga distandarkan alur pekerjaannya, tanggung jawab dari document control menjadi rancu karena proses awal dan akhir dari pekerjaannya tidak jelas dan hal ini akan menjadi kendala yang serius bagi perusahaan karena bagaimanapun dokumen adalah hal penting pada sebuah perusahaan dan pengelolaannya dibutuhkan sumber daya khusus yang berpengalaman dan dengan alur kerja yang jelas

4. Kesimpulan

Berdasarkan data yang ada serta mengacu pada landasan teori yang berkaitan dengan penerapan prinsip Total Quality Management di PT KSB Sales Indonesia, maka

dapat disimpulkan bahwa implementasi untuk meningkatkan mutu dan pelayanan kepada pelanggan PT KSB Sales Indonesia telah berusaha semaksimal mungkin menerapkan sistem Total quality management. Hal ini dibuktikan dengan tercapainya KPI perusahaan dalam kinerja karyawannya. Bentuk kerja sama diantara semua komponen tidak terlepas dari peran pimpinan yang melakukan pekerjaannya berdasarkan data dan fakta, dengan begitu hasil dari setiap keputusan yang dibuat bisa diprediksi kendala dan rentang masalahnya. Indikasi lain yaitu perbaikan terus menerus dari segi dokumentasi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Meskipun pada aktualisasinya ada satu pekerjaan yang belum memiliki alur kerja namun tidak menjadikan perusahaan berhenti untuk melakukan perubahan demi kualitasnya.

Saran untuk penelitian selanjutnya

Sebaiknya untuk bagian dokumen Control membuat alur proses yang jelas, sehingga bisa mengurangi kesalahan saat pelaksanaan proses kerja, terutama untuk manajemen *document control*

Referensi

- Ahmad. (2020). Manajemen Mutu Terpadu (1st ed.). CV Nas Media Pustaka.
- Astuti, A., Ghani, Y. A., & Haryanto, O. I. B. (2018). Implementasi Total Quality Management untuk Meningkatkan Mutu Manufacturing dan Jasa Di PT. Dahana (Persero) Subang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & ...*, 12(1), 1–9.
- Charantimath, P. M. (2017). Total Quality Management (3rd ed.). Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
- Nasution. (2015). Manajemen Mutu Terpadu (3rd ed.). Ghalia Indonesia.
- Samsu. (2017). Metode Penelitian Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research Development.
- Zulkarnain, I., Gemina, D., Yuningsih, E., (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kkinerja Karyawan PT BCD Bogor. *Jurnal Sosial Humaniora p-ISSN 2087-4928 e-ISSN 2550-0236*, 10(4).
- Enggartyasti, Avia Caraka., Rezzy Eko, A., (2017). Preview of Total Quality Management (TQM) in Public Services. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 9.

- Dasmasela, Vicy M., Morasa, Jenny., & Rondonuwu, Sintje. (2020). Penerapan Total Quality Management terhadap produk cacat pada PT. Sinar Pure Foods International di Bitung. *Indonesia Accounting Journal*. 2(97).
- Chaerunisak, Uum Helmina., Aji, Andri Waskita. (2020). Penerapan Total Quality Management Terhadap Dampak Kinerja Manajerial dan Laba Perusahaan pada UMKM Yogyakarta. *Moneter - Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 7(10-14).
- Talibonso, Miranda Anastasia., Karamoy, Herman., & Alexander, Stanly W. (2021). Evaluasi Penerapan Total Quality Management Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 9(1089-1096).
- Kondojo, Fhatra C.O. (2017). Analisis Penerapan Total Quality Management Dan Sistem Penilaian Kinerja Pada Pt Bank Sulutgo. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 2(1011-1019).
- R.Lamanto, Brian., Bin Hasan Jan., & Arrazi Mourah karuntu, Merlyn. (2017). Analisis Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt . Asegar Murni Jaya Desa Tumaluntung Kab . Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 5(423-432).
- Ubay, Alfian Nur., Marimin, Marimin., & Arkeman, Yandra. (2017). Designing Strategies for Improving Total Quality Management in Manufacturing Industries. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. 3(131-142).