Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 919-925
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Implementasi *Quality Management* sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cab. Manado

Virginia Elizabeth Makasangkil Ponto, Magdalena Wullur, Ferdinand J. Tumewu
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi
virginiaponto062@student.unsrat.ac.id, wullurmagdalena@unsrat.ac.id, tumewufj@unsrat.ac.id

Abstrak

Mutu pelayanan pelabuhan sangat menentukan kelancaran konektivitas dan perekonomian daerah kepulauan seperti Sulawesi Utara. Penelitian ini bertujuan mengetahui implementasi Quality Management sebagai upaya peningkatan mutu pelayanan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Manado. Analisis menggunakan lima unsur Total Quality Management (TQM), yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dengan kepemimpinan dan pendekatan proses sebagai teori pendukung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan internal dan eksternal dipilih dengan teknik purposive sampling, dan data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality Management diterapkan melalui survei kepuasan pelanggan, penanganan keluhan, evaluasi pelayanan, perbaikan sarana dan prasarana, pemanfaatan Inaportnet dan Phinnisi, serta koordinasi antarbagian. Pelatihan mendukung peningkatan kompetensi pegawai, sedangkan karyawan diberi ruang menyampaikan masukan dan mengambil keputusan sesuai kewenangan. Kendala yang masih ditemukan meliputi sarana dan prasarana yang belum optimal, gangguan komunikasi akibat sistem, keterbatasan anggaran perbaikan besar, dan evaluasi efektivitas pelatihan yang belum terukur. Penelitian menyimpulkan bahwa implementasi Quality Management telah berjalan dan mendukung peningkatan mutu pelayanan, tetapi masih perlu penguatan pada tindak lanjut keluhan pengguna jasa, koordinasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Kata kunci: Quality Management, Total Quality Management, Mutu Pelayanan, Kepemimpinan, Pendekatan Proses, Pelindo Manado

Abstract

Port service quality largely determines connectivity and the regional economy of archipelagic areas such as North Sulawesi. This study aims to examine the implementation of Quality Management as an effort to improve service quality at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4, Manado Branch. The analysis uses five elements of Total Quality Management (TQM), namely customer focus, continuous improvement, teamwork, education and training, and employee involvement and empowerment, with leadership and the process approach as supporting theories. This study employs a descriptive qualitative method, with data collected through observation, interviews, and documentation. Internal and external informants were selected through purposive sampling, and the data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The results show that Quality Management is implemented through customer satisfaction surveys, complaint handling, service evaluation, improvement of facilities and infrastructure, the use of Inaportnet and Phinnisi, and coordination among departments. Training supports the improvement of employee competence, while employees are given room to provide input and make decisions within their authority. Remaining constraints include facilities and infrastructure that are not yet optimal, communication disruptions caused by system problems, limited budget for major repairs, and training effectiveness that has not been measured. The study concludes that the implementation of Quality Management has been carried out and supports the improvement of service quality, but it still needs strengthening in following up on user complaints, coordination, evaluation, and continuous improvement.

Keywords: Quality Management, Total Quality Management, Service Quality, Leadership, Process Approach, Pelindo Manado

1. Pendahuluan

Pelabuhan merupakan infrastruktur vital transportasi laut yang menjadi tempat kapal bersandar, naik turun penumpang, serta bongkar muat barang. Bagi Sulawesi Utara yang terdiri atas daratan dan kepulauan, Pelabuhan Manado yang dikelola PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 menjadi simpul konektivitas antara Kota

Manado dan wilayah kepulauan, antara lain melalui rute Manado–Jailolo, Manado–Tagulandang, Manado–Ternate, Manado–Tahuna, dan Manado–Talaud. Posisi strategis Manado sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan destinasi pariwisata menuntut pelayanan yang efisien, cepat, dan berkualitas.

Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan Pelindo Regional 4 Cabang Manado menunjukkan sejumlah masukan yang terus muncul walaupun telah ditindaklanjuti, yaitu kebersihan dan fasilitas toilet umum, kenyamanan ruang tunggu (tempat duduk, pendingin ruangan, *wi-fi*, dan kebersihan), keamanan, keramahan dan ketertiban petugas saat kondisi ramai, infrastruktur pejalan kaki, area penurunan penumpang, serta pembayaran QRIS. Perusahaan telah menyusun program strategis 2026 yang mencakup modernisasi pelayanan, pengembangan infrastruktur, peningkatan keselamatan, manajemen arus penumpang, integrasi transportasi, penguatan sumber daya manusia, dan pengelolaan lingkungan. Namun, potensi tersebut belum sepenuhnya diimbangi mutu pelayanan yang diharapkan pengguna jasa, sehingga diperlukan fondasi manajemen mutu yang terukur dan berbasis perbaikan berkesinambungan.

Quality management berkaitan erat dengan mutu pelayanan karena mengelola seluruh aktivitas organisasi yang menentukan kualitas, mulai dari produk, jasa, manusia, proses, hingga lingkungan, agar hasil akhirnya memenuhi harapan pengguna (Damayanti et al., 2022). Keberhasilannya ditopang prinsip dasar seperti perbaikan berkelanjutan dan kepemimpinan yang kuat (Adi et al., 2024). Salah satu pendekatannya adalah *Total Quality Management* (TQM), yaitu metode manajemen yang menempatkan tanggung jawab mutu pada seluruh pegawai agar setiap proses memenuhi harapan pelanggan secara tepat waktu dan sesuai standar (Ramlawati, 2020). Penelitian ini memakai lima unsur TQM, yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Kepemimpinan dan pendekatan proses digunakan sebagai unsur pendukung untuk melihat peran pimpinan dan keterkaitan tahapan pelayanan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan TQM umumnya telah memenuhi unsur utamanya tetapi tetap menyisakan unsur yang perlu diperkuat. Penerapan TQM pada PT Bank SulutGo dinilai memenuhi unsur utama TQM dan berdampak positif pada kinerja manajerial (Gumolili et al., 2021; Kondoj et al., 2017). Pada PT Pos Indonesia (Persero) Manado, TQM telah diterapkan dan berdampak positif, namun perlu perbaikan pada fokus pada pelanggan (Koloay et al., 2023). Penelitian pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tondano dan PT Dayana Cipta Manado sama-sama menemukan bahwa unsur pendidikan dan pelatihan masih perlu ditingkatkan (Tangka et al., 2021; Tiho et al., 2022). Kajian pada perusahaan otomotif di Manado juga menunjukkan bahwa penerapan alat manajemen kualitas efektif mengidentifikasi dan mengoptimalkan keluhan pelanggan (Albasakran et al., 2025). Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum menyentuh pelayanan kepelabuhanan.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah mengetahui implementasi *Quality Management* sebagai upaya peningkatan mutu pelayanan pada PT Pelindo Regional 4 Cabang Manado. Hasilnya diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan dan tambahan rujukan empiris bagi kajian manajemen kualitas dan manajemen jasa di sektor kepelabuhanan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena bertujuan menggambarkan proses penerapan *Quality Management* berdasarkan pengalaman, penjelasan, dan kondisi lapangan, bukan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Lokasi penelitian adalah PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Manado (Pelabuhan Manado) dengan jangka waktu penelitian dua minggu.

Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan langsung melalui observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari artikel jurnal, buku, dan sumber internet. Observasi dilakukan dengan meninjau langsung kondisi pelayanan di Pelabuhan Manado, wawancara digunakan untuk menggali informasi secara mendalam, dan dokumentasi dikaitkan dengan penerapan *Quality Management* pada perusahaan.

Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memahami dan terlibat langsung dalam pelayanan. Terdapat sembilan informan dari dua sisi, yakni empat informan internal (pegawai) dan lima informan eksternal (perusahaan kapal dan penumpang) sebagaimana pada Tabel 1.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 1. Informan penelitian

Kode	Jabatan / asal informan	Peran dalam penelitian
I-1	Manager Operasional	Menjelaskan kebijakan operasional
I-2	Junior Officer II (Terminal & Pos)	Menjelaskan pelaksanaan pelayanan terminal dan pengelolaan fasilitas
I-3	Junior Officer II (Teknik)	Menjelaskan pemeliharaan sarana dan prasarana serta dukungan teknis
I-4	Petugas Layanan Jasa Kapal	Menjelaskan proses pelayanan kapal dari kedatangan hingga keberangkatan
I-5, I-6	Perusahaan kapal (dua perusahaan pelayaran)	Menilai kepuasan terhadap pelayanan operasional dan fasilitas pelabuhan
I-7 s.d. I-9	Pengguna jasa kapal (penumpang)	Menilai mutu pelayanan yang dirasakan sebagai pengguna jasa

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap reduksi, data wawancara, observasi, dan dokumentasi dikelompokkan menurut tujuh fokus (lima unsur TQM, kepemimpinan, dan pendekatan proses) serta dipisahkan antara praktik yang telah berjalan, kendala, dan tindak lanjut. Data disajikan dalam bentuk uraian naratif dan tabel ringkasan. Verifikasi dilakukan dengan membandingkan konsistensi keterangan antarinforman dan kesesuaiannya dengan kondisi lapangan. Keterangan informan eksternal diposisikan sebagai pengalaman dan masukan, bukan sebagai keputusan resmi perusahaan.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan disajikan berdasarkan lima unsur utama TQM, kemudian kepemimpinan dan pendekatan proses sebagai unsur pendukung. Ringkasan penerapan dan kendala setiap unsur ditampilkan pada Tabel 2.

3.1. Fokus pada Pelanggan

Pelindo Regional 4 Cabang Manado memahami kebutuhan pengguna jasa melalui survei kepuasan pelanggan (termasuk survei dengan *barcode* di terminal), masukan langsung di lapangan, forum diskusi, dan layanan pengaduan. Manager Operasional (I-1) menjelaskan bahwa pegawai berusaha "menempatkan diri sebagai pelanggan" agar dapat merasakan kebutuhan pengguna jasa. Petugas terminal (I-2) menyebut bahwa masukan lebih sering datang langsung dari pengguna jasa karena petugas berada di garis depan pelayanan. Keluhan diterima melalui telepon, email, atau media digital, dicatat, lalu diteruskan ke unit terkait untuk ditindaklanjuti sesuai prosedur sampai selesai.

Pengguna jasa menilai upaya tersebut terasa tetapi belum menyeluruh. Penumpang menilai pelayanan sudah sesuai karena tersedia meja informasi yang memudahkan pencarian informasi. Perusahaan kapal menilai kesesuaiannya baru sebagian dan masih membutuhkan perbaikan pada dermaga (kedalaman laut). Perusahaan kapal juga menyampaikan bahwa keluhan mengenai *dapra* (karet penahan kapal) di dermaga belum tersampaikan.

Fokus pada pelanggan telah berjalan melalui mekanisme yang jelas, mulai dari survei, pencatatan dan tindak lanjut keluhan, sampai pemilahan masukan berdasarkan skala prioritas. Meski begitu, kebutuhan fisik seperti kedalaman dermaga, *dapra*, dan suhu ruang tunggu belum terpenuhi karena perbaikannya mengikuti skala prioritas dan ketersediaan dana. Keluhan perusahaan kapal yang belum tersampaikan juga mengindikasikan bahwa saluran pengaduan berbasis *barcode* di terminal lebih mudah dijangkau penumpang daripada perusahaan kapal.

3.2. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan tampak pada evaluasi berkala, pemeliharaan sarana dan prasarana, penyempurnaan prosedur, dan digitalisasi layanan. Informan internal (I-1 sampai I-4) menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan melalui pemantauan indikator kinerja, survei kepuasan, analisis keluhan, audit internal, dan rapat evaluasi berkala,

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dengan pembahasan inovasi besar dua kali dalam setahun. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan rencana perbaikan, pembaruan SOP, pelatihan pegawai, dan perbaikan sarana. Pemeliharaan berjalan rutin, misalnya perbaikan dermaga, bolder tambat, jalan dan area pelabuhan, penerangan, serta jaringan air dan listrik. Perbaikan kecil langsung dilakukan setelah berkonsultasi dengan bagian Teknik dan disetujui manager, sedangkan perbaikan besar diobservasi terlebih dahulu dan dilaksanakan setelah dana mencukupi.

Perbaikan juga ditempuh melalui sistem digital Inaportnet dan Phinnisi serta pemantauan operasional secara *real-time*. Dampaknya diakui pengguna jasa. Penumpang merasa terbantu karena tidak perlu datang ke loket tiket dan dapat memesan melalui telepon genggam, sementara perusahaan kapal merasakan peningkatan operasional dermaga, antara lain pada penanganan limbah kapal. Perusahaan kapal berharap adanya notifikasi otomatis untuk perubahan jadwal atau kondisi operasional, respons petugas yang lebih cepat, serta sistem pengaduan yang lebih mudah ditindaklanjuti.

Dengan demikian, perbaikan berkesinambungan berjalan pada dua jalur, yaitu fisik dan digital, dengan siklus yang cukup jelas dari evaluasi ke tindak lanjut. Keterbatasannya terletak pada ketergantungan perbaikan besar terhadap anggaran, sehingga hal yang paling disorot pengguna jasa belum tuntas.

3.3. Kerja Sama Tim

Kerja sama tim ditopang oleh budaya perusahaan, aturan tugas yang jelas, dan peran pimpinan. Manager Operasional (I-1) menjelaskan bahwa nilai AKHLAK ditanamkan agar pegawai tidak membentuk sekat antardivisi, dan bila terjadi gesekan, penyelesaiannya mengacu pada uraian tugas (*job description*) masing-masing. Di lapangan, pegawai terminal dan teknik (I-2 dan I-3) menyampaikan bahwa kendala langsung dibahas dalam grup komunikasi untuk menentukan siapa yang menangani, dan tim lain turut membantu bila diperlukan. Urutan kerjanya adalah berkomunikasi dan melapor ke atasan, bergerak setelah ada arahan, kemudian menyusun laporan.

Petugas layanan jasa kapal (I-4) menyebut kendala berupa keterlambatan penyampaian informasi, perbedaan pemahaman antarbagian, komunikasi yang kurang efektif, perubahan kondisi operasional yang mendadak, serta gangguan sistem. Dari sisi pengguna jasa, koordinasi antarpetugas dinilai sudah cukup baik, meskipun pada kondisi ramai masih perlu ditingkatkan. Alur komunikasi yang berjenjang menjadi kekuatan sekaligus titik rawan, karena berpotensi memakan waktu ketika informasi terlambat atau sistem terganggu.

3.4. Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan sesuai kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi atau memperbarui sertifikasi pegawai. Perusahaan menyediakan aplikasi pembelajaran mandiri gratis (misalnya *public speaking*, kepelabuhanan, dan *soft skill*) beserta sertifikatnya dengan target jam belajar (*learning hour*). Materi pelatihan mencakup SOP pelayanan terminal penumpang, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), keamanan dan keselamatan operasional, penggunaan sistem atau aplikasi pelayanan, dan keterampilan teknis, dengan metode tatap muka, seminar, praktik langsung, dan daring. Informan internal sepakat bahwa pelatihan membuat pegawai lebih kompeten, percaya diri, cepat bekerja, dan mampu melayani sesuai prosedur. Perusahaan kapal menilai kompetensi petugas sudah baik dan bekerja sesuai SOP.

Sistem pendidikan dan pelatihan sudah tertata karena memadukan pelatihan teknis dan keselamatan, sertifikasi, serta pembelajaran mandiri. Catatannya ada pada evaluasi. Informan menyebut penilaian setelah pelatihan, pengamatan kinerja, dan pemantauan perubahan kompetensi, tetapi belum menyebutkan ukuran atau instrumen yang lebih konkret, dan pengguna jasa tidak dilibatkan sehingga efektivitas pelatihan masih dinilai dari sisi internal. Catatan serupa mengenai perlunya penguatan pendidikan dan pelatihan juga ditemukan pada penelitian terdahulu (Tangka et al., 2021; Tiho et al., 2022).

3.5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pegawai mendapat ruang untuk menyampaikan masukan melalui rapat evaluasi, *briefing*, dan diskusi tentang kondisi operasional. Manager Operasional (I-1) menyatakan terbuka terhadap usulan pegawai karena pegawai di lapangan memiliki pengalaman penting untuk perbaikan pelayanan. Pegawai dilibatkan terutama dalam keputusan pelaksanaan pekerjaan harian sesuai kewenangan jabatan, dan ide pegawai pernah diterapkan, khususnya yang berkaitan dengan efisiensi proses, percepatan pelayanan, dan koordinasi antarbagian. Motivasi diberikan melalui

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

apresiasi kinerja, kesempatan pelatihan, arahan pimpinan, dan bonus berdasarkan pencapaian. Pengguna jasa menilai petugas cukup mampu mengambil keputusan saat terjadi kendala sehingga kenyamanan tidak banyak terganggu.

Pemberdayaan karyawan nyata dalam praktik, tetapi pada batas tertentu. Usulan berskala kecil langsung dieksekusi, sedangkan keputusan berskala besar tetap ditentukan pimpinan dengan mempertimbangkan dana dan skala prioritas sehingga membutuhkan waktu.

3.6. Kepemimpinan dan Pendekatan Proses

Kepemimpinan dalam penelitian ini tidak menjadi unsur utama, tetapi dipakai untuk melihat bagaimana kelima unsur TQM diarahkan dan didukung pimpinan. Pimpinan membuka ruang diskusi, menerima masukan tim, menanamkan nilai AKHLAK, mengawasi melalui alur pelaporan berjenjang, serta mendukung pelatihan, target jam belajar, dan apresiasi kinerja. Pengambilan keputusan menyesuaikan skala masalah, yaitu cepat untuk hal kecil dan lebih lama untuk hal besar. Kepemimpinan sudah menjalankan fungsi arahan, pengawasan, dan dukungan dengan cukup baik. Keputusan berskala besar yang bergantung pada dana dan prioritas membantu menjelaskan mengapa keluhan berulang pada survei kepuasan, seperti toilet, kenyamanan ruang tunggu, dan pendingin ruangan, belum sepenuhnya tuntas. Selain itu, komunikasi pimpinan dengan pengguna jasa eksternal masih dapat diperkuat.

Pendekatan proses tampak pada tahapan pelayanan yang jelas, pelaksanaan kerja berdasarkan SOP, pembagian tugas antarbagian, serta pengawasan dan evaluasi melalui sistem digital dan rapat berkala. Penanganan keluhan, misalnya, mengikuti alur terima–catat–teruskan ke unit terkait–tindak lanjut. Perusahaan juga melatih pegawai dalam SOP pelayanan terminal penumpang sehingga SOP menjadi acuan kerja, bukan sekadar dokumen. Kelemahan berada pada titik sambung antarbagian, terutama alur pelaporan berjenjang dan ketergantungan pada sistem. Pelayanan kapal melibatkan bagian operasional, teknik, layanan jasa kapal, agen pelayaran, dan perusahaan kapal, sehingga kendala di satu tahap dapat menurunkan mutu yang dirasakan pengguna jasa walaupun bagian lain sudah bekerja baik.

3.7. Ringkasan Implementasi dan Implikasi

Secara keseluruhan, ketujuh unsur yang dikaji telah diterapkan, tetapi belum sepenuhnya optimal (Tabel 2). Temuan ini sejalan dengan gagasan bahwa peningkatan mutu pelayanan tidak hanya ditentukan hasil kerja pegawai, tetapi juga oleh sistem, proses, sarana dan prasarana, kepemimpinan, dan keterlibatan seluruh bagian organisasi. Implementasi *Quality Management* mendukung peningkatan mutu pelayanan, tetapi belum menyelesaikan seluruh masukan pengguna jasa, terutama yang berkaitan dengan sarana dan prasarana.

Tabel 2. Ringkasan penerapan dan kendala unsur *Quality Management*

Unsur	Penerapan	Kendala / catatan
Fokus pada pelanggan	Survei kepuasan dan *barcode* survei, pencatatan dan tindak lanjut keluhan, meja informasi	Kedalaman dermaga, *dapra*, suhu ruang tunggu; keluhan perusahaan kapal belum tersampaikan
Perbaikan berkesinambungan	Evaluasi rutin, audit internal, pemeliharaan fasilitas, Inaportnet dan Phinnisi	Perbaikan besar bergantung anggaran; notifikasi otomatis dan respons pengaduan belum optimal
Kerja sama tim	Budaya AKHLAK, uraian tugas, koordinasi antarbagian lewat grup komunikasi	Informasi terlambat, perbedaan pemahaman, gangguan sistem, koordinasi saat ramai
Pendidikan dan pelatihan	Pelatihan K3, keamanan, SOP, sistem digital; sertifikasi; pembelajaran mandiri	Dampak pelatihan belum terukur secara konkret
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	Rapat, *briefing*, kewenangan sesuai jabatan, apresiasi dan bonus	Keputusan besar bergantung kebijakan, dana, dan prioritas

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Unsur	Penerapan	Kendala / catatan
Kepemimpinan (pendukung)	Arahan, pengawasan, ruang diskusi, dukungan pelatihan	Tindak lanjut keluhan besar lambat; komunikasi ke pengguna eksternal
Pendekatan proses (pendukung)	SOP, pembagian tugas, evaluasi berkala, sistem digital	Alur pelaporan berjenjang dan ketergantungan pada sistem

4. Kesimpulan

Implementasi *Quality Management* pada PT Pelindo Regional 4 Cabang Manado telah berjalan melalui lima unsur TQM dan didukung kepemimpinan serta pendekatan proses, yang tampak pada survei kepuasan pelanggan, penanganan keluhan, evaluasi pelayanan, pengembangan kompetensi pegawai, kerja sama tim, dan keterlibatan karyawan. Pelaksanaannya masih terkendala kondisi sarana dan prasarana (dermaga, *dapra*, dan ruang tunggu), keterbatasan anggaran untuk perbaikan besar, gangguan sistem komunikasi, dan kecepatan penanganan keluhan. Penerapan manajemen mutu perlu dilakukan berkelanjutan agar mutu pelayanan meningkat secara konsisten. Perusahaan disarankan (1) memprioritaskan dan mengomunikasikan tindak lanjut keluhan pengguna jasa, termasuk perusahaan kapal, dengan mempertimbangkan urgensi dan dampak kerusakan fasilitas; (2) memperkuat koordinasi antarbagian dan menyediakan saluran komunikasi cadangan saat sistem terganggu; (3) mengevaluasi hasil pelatihan secara berkala melalui perubahan kinerja pegawai, bukan sekadar pelaksanaan atau kehadiran; dan (4) memperluas keterlibatan pegawai serta menyampaikan kembali hasil tindak lanjut atas masukan mereka. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji aspek manajemen mutu lain, menggunakan metode berbeda, dan melibatkan lebih banyak pengguna jasa serta perusahaan pelayaran.

Reference

1. Adi, A. W., Afina, H., Ardiaz, A. A., Bimo, W. S., Cahyaningratri, Dhena, K., Foza, H. H., Irma, C. T., Nana, J. V., Odi, A., Rakha, I. S., Rifka, I., Rista, N., & Shabira, M. (2024). *Manajemen kualitas*.
2. Albasakran, W. O., Wullur, M., & Palandeng, I. D. (2025). Analisis implementasi quality management di perusahaan otomotif (studi kasus pada Honda KMG Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *13*(4), 118–128. https://doi.org/10.35794/emba.v13i04.64453
3. Damayanti, N., Listiawati, & Wiguna, W. (2022). *Manajemen operasional era 5.0*. CV. AA Rizky.
4. Fitriani, R., Putra, E. F. E., Nailah, H., Ma'ruf, & Permana, R. (2024). Pengaruh kualitas pelayanan kapal reguler terhadap kepuasan pelanggan pada Pelabuhan Bakauheni. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, *7*(2), 315–329.
5. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson Education.
6. 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), 1510–1519. https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35810
7. Jafari, H. (2013). Establishment of total quality management in the Iranian seaports. *Journal of Asian Business Strategy*, *3*(7), 140–153.
8. Kaligis, A. C. S., Palandeng, I. D., & Sumarauw, J. S. B. (2020). Analisis pelaksanaan total quality management pada PT. Metalindo Bumi Raya Kalimantan Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *8*(4). https://doi.org/10.35794/emba.v8i4.31215
9. Koloay, V., Warongan, J. D. L., & Tirayoh, V. Z. (2023). Analisis penerapan total quality management pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *11*(3), 545–554. https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.49389
10. Kondoj, 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.
11. Lestari, S. P., Fauzan, R., Haribowo, R., Tannady, H., Widjaja, W., Yunus, A. I., Wirakusuma, K. W., & Susanti, I. (2022). *Manajemen operasional*.
12. Masinambow, R. G., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis penerapan total quality management di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *7*(1), 621–630. https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22462
13. Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *25*(9), 913–927. https://doi.org/10.1108/02656710810908070
14. Nguyen, T. L. H., & Nagase, K. (2019). The influence of total quality management on customer satisfaction. *International Journal of Healthcare Management*, *12*(4), 277–285. https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1647378
15. Owusu-Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023). Assessing the influence of total quality management on customer satisfaction in the telecom industry: A TQM–SERVQUAL perspective. *Businesses*, *3*(2), 251–271. https://doi.org/10.3390/businesses3020017
16. Parhan, M., & Bakhtiar, A. (2024). The relationship between total quality management and customer satisfaction through the mediation of employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, *25*(2), 161–172. https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol25.No2.161-172
17. Patmiko, O. O., & Andriani, N. (2023). The effectiveness of implementing the ISO 9001:2015 quality management system in supporting customer service at PT. Pelindo Terminal Petikemas. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, *11*(1), 59–67. https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim/article/view/6568
18. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2021 tentang Penggabungan PT Pelabuhan Indonesia I, III, dan IV

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

(Persero) ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero).
19. Putra, B. N., Mulyono, M., & Soedjono, S. (2024). Analisis implementasi total quality management (TQM) dalam meningkatkan kualitas produk pada Conneight Studio Kota Malang. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, *3*(3), 119–131.
20. Putri, J. R., & Kusumawardhani, A. (2017). Analisis pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial (studi pada Hotel Lor In di Surakarta). *Diponegoro Journal of Management*, *6*(4), 1–10.
21. Qodri, A., Warsah, I., Nuzuar, N., & Warlizasusi, J. (2022). Analisis implementasi total quality management dalam memperbaiki mutu religius siswa. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, *5*(2). https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/ALIGNMENT/article/view/4149
22. Ramlawati. (2020). *Total quality management*. Nas Media Pustaka.
23. Rasyidah, A. N., Bariroh, A., & Rahmawati, D. E. (2022). Analisis total quality management (TQM) dalam meningkatkan mutu manufaktur dan jasa pada PT. Dahana (Persero) Subang. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, *1*(12), 2917–2926. https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i12.475
24. Rizqy, A., Yuniawati, Karyono, Sutrisno, Khamaludin, & Rijal, S. (2023). Analisis pengaruh total quality management terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan: Literature review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *4*, 3192–3197. https://doi.org/10.37385/msej.v4i4.1906
25. Roh, S., Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K. E., Jang, H., & Thai, V. (2025). Revisiting the impact of container port service quality on customer satisfaction: A configuration approach. *Transport Policy*, *162*, 221–231. https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2024.12.008
26. Sabri, Merry, L., Aulia, F., Destria, D., & Yenni, A. (2025). *Kebijakan dan pelayanan publik: Konsep dan teori*.
27. Sadika, P. H., Neyland, J. S. C., & Sutrisno, A. (2023). Analisis kepuasan pengguna jasa terhadap kualitas pelayanan dengan metode Customer Satisfaction Index (CSI): Studi kasus di Pelabuhan Manado. *Jurnal Tekno Mesin*, *9*(2), 52–61. https://doi.org/10.35793/jtmu.v9i2.48746
28. Saputra, P. A., & Sibagariang, Y. (2020). Analisis kualitas pelayanan penumpang moda transportasi angkutan laut di Pelabuhan Belawan Medan Provinsi Sumatera Utara. *JUITECH: Jurnal Ilmiah Fakultas Teknik Universitas Quality*, *4*(2). https://doi.org/10.36764/ju.v4i2.471
29. Serang, S., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Analisis total quality management (studi pada PT. Ukhuwah UMI Industri TH 2021). *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *6*(1), 760–770. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.987
30. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
31. Suaida, S., & Manita, R. J. (2023). Analisis manajemen pengendalian kualitas layanan sirkulasi dengan perspektif total quality management (TQM) di Perpustakaan Umum Kota Solok. *Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam*, *2*(1), 31–40.
32. Sumayow, P. J. F., Kindangen, P., & Jan, A. H. (2018). Analisis penerapan total quality management (TQM) terhadap kualitas penanganan pasien RSUD Maria Walanda Maramis Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *6*, 1438–1447.
33. Syafri, S., Firman, A., & Badaruddin, B. (2023). Pengaruh fasilitas pelabuhan, kualitas pelayanan dan kinerja pelayanan terhadap kepuasan pengguna jasa pada PT Pelindo Terminal Petikemas Bitung. *Ezenza Journal (EJ)*, *2*(2), 168–182.
34. Tangka, E., Palandeng, I. D., & Sumarauw, J. S. B. (2021). Implementasi total quality management pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Tondano. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *9*(3). https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35880
35. Tiho, R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2022). Analisis penerapan total quality management (TQM) untuk meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Dayana Cipta Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *10*(1), 1147–1156. https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.39376
36. Ugboma, C., Ibe, C., & Ogwude, I. C. (2004). Service quality measurements in ports of a developing economy: Nigerian ports survey. *Managing Service Quality*, *14*(6), 487–495. https://doi.org/10.1108/09604520410569829
37. Wahyuni, M. S., Azhar, R., Jusmawandi, Irawan, P., Rabeta, Y., Yudharta, P. D., Ningsih, S., Effendi, M., Khasanah, S. F., Anggraini, R., Dewi, N. L. Y., & Aviani, N. (2024). *Manajemen pelayanan publik*.
38. Yeo, G.-T., Thai, V. V., & Roh, S.-Y. (2015). An analysis of port service quality and customer satisfaction: The case of Korean container ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, *31*(4), 437–447. https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.01.002
39. Yuen, K. F., & Thai, V. V. (2015). Service quality and customer satisfaction in liner shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *7*(2/3), 170–183. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0024

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14631
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)