

Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Kinerja Pegawai

Asrijal Bintang ^{1✉} Suriyanti ² Ramlawati ³

^{1,2,3,4} Prodi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Muslim Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui penerapan Total Quality Management (TQM) pada kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Metode Analisis Data yang digunakan untuk pembahasan dalam penelitian ini adalah Analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan dalam menganalisis data primer hasil pengumpulan angket. Analisis deskriptif diartikan sebagai suatu proses analisis yang dilanjutkan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya menjadi informasi dalam menjelaskan suatu fenomena. Analisis deskriptif penelitian ini menggunakan bantuan SPSS 25.0. Berdasarkan hasil penelitian Prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) yang diterapkan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar yaitu kepemimpinan dan perencanaan strategis yang baik seperti setiap persoalan yang dihadapi perusahaan diselesaikan dengan cermat. Kinerja yang berorientasi pada pelanggan, analisis informasi yang akurat dalam menunjang pelayanan dan perbaikan berkesinambungan, pengimplementasian manajemen sumber daya manusia yang baik melalui pendidikan dan pelatihan kepada pegawai sesuai dengan bidang masing-masing, dan memberikan penghargaan kepada setiap pegawai melalui penyediaan ruang dan fasilitas berpendapat. Hasil capaian kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) antara lain, kuantitas dan kualitas kerja yang baik, terbangun kerjasama dan kemandirian kerja antar setiap pegawai, penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, dan pelaksanaan tugas sesuai peraturan yang berlaku atau kebijakan dan tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Manajemen Kualitas Total, Kinerja Pegawai*

Copyright (c) 2022 Asrijal Bintang dkk

✉ Corresponding author :

Email Address : asrijalbintang17@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang kian pesat menjadikan aktivitas sosial di kalangan masyarakat umumnya ikut berubah, perputaran akan informasi yang cepat dan akurat menjadi kebutuhan setiap harinya. Berbagai perusahaan telah lama menggunakan hal tersebut dalam proses pengambilan keputusan yang strategis. Instansi-instansi pemerintah pun dalam menentukan dan menetapkan suatu kebijakan membutuhkan informasi yang akurat. Teknologi kini menjadikan seluruh berubah secara drastis baik di sektor publik maupun swasta, serta perubahan yang bersifat struktural maupun sumber daya yang dimiliki. Perusahaan-perusahaan publik maupun swasta kini dihadapkan dengan era dimana persaingan diberbagai sektor yang semakin ketat, mulai dari inovasi produk atau jasa, kualitas mutu yang

Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada Kinerja Pegawai...

semakin diprioritaskan, harga yang kompetitif dan lain sebagainya, baik itu di tingkat lokal, regional, bahkan sampai pada taraf internasional.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan penyedia jasa maupun produk adalah tuntutan pelanggan akan kebutuhan jasa dan produk yang semakin beragam dan meningkat seiring dengan laju perkembangan, sehingga peningkatan mutu dan kualitas pada suatu perusahaan kini menjadi prioritas utama guna untuk memberikan layanan serta kepuasan yang maksimal terhadap pelanggan sesuai dengan yang mereka butuhkan baik secara efektif maupun efisien. Oleh karena itu standar mutu layanan, produk/jasa menjadi perhatian penuh akan memberikan dampak serta keuntungan yang cukup signifikan terhadap kemajuan perusahaan, selain itu pelanggan sebagai pengguna layanan jasa atau produk akan merasa puas dengan layanan yang didapatkan. Berbagai pendekatan telah diciptakan untuk menunjang hal tersebut, salah satunya yaitu pendekatan dengan praktik Total Quality Management (TQM) yang berfokus pada berbagai aspek, bukan hanya sekedar manajerial organisasi, akan tetapi lebih menekankan kepada customer oriented, mengedepankan kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap karyawan, manajemen berbasis fakta dan analisis, kepemimpinan yang demokratis, serta evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.

Total Quality Management adalah alat yang telah banyak digunakan oleh pelaku bisnis dunia dalam beberapa dekade terakhir yang terbukti mampu untuk meningkatkan daya saing, kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Jumady et al., 2021). Sejak tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Jami & Muharam, 2022). Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Faraj et al., 2021). Total Quality Management adalah suatu pendekatan untuk menjalankan bisnis yang berusaha untuk memaksimalkan persaingan sebuah organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas mutu produk, jasa, orang, proses dan lingkungannya (Badzaly, 2021). Total Quality Management (TQM) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Di dalam pasar global yang berubah secara terus-menerus, disamping pengiriman yang cepat (speed of delivery), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (competition). TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan (de Souza et al., 2021).

Peran serta pegawai/karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management (TQM), oleh karena itu dibutuhkan penilaian kerja untuk mengukur seberapa besar dampak yang diberikan karyawan terhadap perusahaan (Faeq et al., 2021). Penilaian kinerja sejatinya merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan adanya pengukuran kinerja, tingkat keberhasilan langkah-langkah strategis yang diterapkan terhadap karyawan akan semakin tinggi, sehingga efektifitas dan efisiensi dapat tercapai, selain itu penilaian kinerja juga

bertujuan untuk menilai karyawan telah menjalankan tugasnya dalam memberikan layanan berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

PT. Pos Indonesia adalah salah satu perusahaan yang tak luput dari permasalahan. Fenomena yang terjadi pada PT. Pos Indonesia yaitu masih kental dengan kekakuan dan kurang empati dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akibatnya perusahaan lamban bergerak dalam merespon perubahan cepat yang terjadi. Reputasi perusahaan pun buruk di masyarakat, terutama sejak hadirnya para pesaing swasta yang menawarkan keramahan, kualitas pelayanan yang memuaskan serta harga yang sangat kompetitif. Reputasi buruk PT. Pos Indonesia terutama muncul dari ketidaktepatan waktu pengiriman, keamanan surat/paket kiriman, layanan pengaduan serta inovasi bisnis yang kalah variatif dibandingkan pesaing. PT Pos Indonesia hanya bergerak di bisnis pengiriman surat, paket dan uang belaka. Dulu, tak jarang terjadi masyarakat yang ingin menguangkan wesel tidak dapat dipenuhi karena kantor pelayanan tertentu tidak memiliki uang kas. Hal ini diakui oleh bekas Menteri BUMN, Sofyan Djalil yang menyatakan bahwa ketika itu banyak sekali laporan keuangan yang tidak bisa dikonsolidasi. Namun, PT. Pos Indonesia tidak berhenti sampai disitu. Pada tahun 2009 PT. Pos Indonesia mulai bangkit untuk merubah dirinya yang diprakarsai oleh I Ketut Mardjana dan kemudian dilanjutkan oleh Budi Setiawan pada tahun 2013, yang sudah menjadikan PT. Pos Indonesia menjadi salah satu pendulang pendapatan negara yang cukup potensial. Manajemen strategik yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia adalah Revitalizaton dan Turnaround Strategy dengan cara melakukan inovasi produk, inovasi teknologi dan revitalisasi budaya perusahaan dan sumber daya manusia. Akan tetapi, di tahun 2019 ini kinerja keuangan PT Pos Indonesia yang terjun bebas telah mengantarkannya ke ambang kematian. Kondisi perusahaan yang terus merugi diakui pihak manajemen disebabkan telat melaksanakan transformasi atau menyesuaikan diri dari perubahan teknologi.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan proses dalam meningkatkan kualitas dan mutu guna untuk meningkatkan daya saing organisasi (Dewi et al., 2021). Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Djuhartono et al., 2021). Sebagai sebuah pendekatan, Total Quality Management (TQM) menekankan kepada berbagai proses dalam organisasi/perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan mutu produk/jasa. Total Quality Management (TQM) sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Al Shraah et al., 2021). Selain itu, ISO 9000 tahun 2005 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktifitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan, dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*) (Kalogiannidis, 2021). Tanggung jawab manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi

harus dikendalikan oleh manajemen puncak (top management), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk barang atau jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan (Al-Qahtani et al., 2015). Penerapan Total Quality Management (TQM) adalah hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan. Sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan Total Quality Management (TQM) adalah untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Sinambela & Darmawan, 2021). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, kinerja, dan proses dalam organisasi serta mengantisipasi kerusakan pada proses produksi (Larina, 2015).

Kinerja pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Buil et al., 2019). Armstrong and Baron menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Buil et al., 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Rosmaini & Tanjung, 2019). Sedangkan Sendawula et al. (2018) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Hal tersebut senada dengan yang dikemukakan oleh Robbins bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rosmaini & Tanjung, 2019).

METODOLOGI

Lokasi penelitian yang ini dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis data kualitatif yaitu penelitian yang menggambarkan dan menguraikan tentang penerapan Total Quality Management pada kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang dimana data primer merupakan data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari sumber utama atau sumber aslinya. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuesioner disebarkan melalui internet. Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan memperoleh data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara pembagian kuesioner, dan observasi. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Metode/teknik Analisis Data yang digunakan untuk pembahasan dalam penelitian ini adalah Analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan dalam menganalisis data primer hasil pengumpulan angket. Analisis deskriptif diartikan sebagai suatu proses analisis yang dilanjutkan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya menjadi informasi dalam menjelaskan suatu fenomena. Analisis deskriptif penelitian ini menggunakan bantuan Statistik deskriptif SPSS 25.0.

Tabel 1. Variable Operational

Variable	Indicator	Major Reference
Total Quality Management (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan dan Perencanaan Strategi 2. Fokus Pada Pelanggan 3. Manajemen Sumberdaya Manusia 4. Respect Terhadap Setiap Orang 5. Perbaikan Berkesinambungan 	(Ngambi & Nkemkiafu, 2015; Topalović, 2015)
Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spesifik dan jelas; 2. Dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif; 3. Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak; 4. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan, serta 5. Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif. 	(Basit & Hassan, 2017; Darma & Supriyanto, 2017; Munir & Azam, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skeptime, pengalaman, beban kerja dan kinerja. Variabel-variabel tersebut akan di uji dengan statistik deskriptif. Setelah melakukan penelitian, telah diperoleh data yang diperlukan sebagai informasi yang akurat. Selanjutnya, akan dilakukan deskripsi penelitian untuk memberikan penjelasan mengenai hasil jawaban dari masing-masing responden atas pertanyaan yang diajukan pada saat penelitian. Dengan interval kelas 0,5 kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Penilaian Jawab Responden

Interval	Kategori
$0,51 < a < 1,00$	Baik
$0,00 < a < 0,50$	Tidak Baik

Setelah melakukan penelitian, telah diperoleh data yang diperlukan sebagai informasi yang akurat. Selanjutnya, akan dilakukan deskripsi penelitian untuk memberikan penjelasan mengenai hasil jawaban dari masing-masing responden atas pertanyaan yang diajukan pada saat penelitian. Nilai-nilai yang akan disajikan setelah diolah dari data mentah dengan menggunakan Uji Frekuensi.

Tabel 3. Hasil Uji Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K & PS	30	.80	1.00	.9467	.08996
FP	30	.44	.89	.7704	.12007
MSDM	30	.40	1.00	.8800	.17100
RTSO	30	.29	1.00	.8810	.17226
PB	30	.40	1.00	.9067	.16386
KP	30	.40	1.00	.9400	.14044
Valid N (listwise)	30				

Berdasarkan tabel 3 Indikator Kepemilikan dan perencanaan strategi memiliki nilai minimum 0,80, nilai maksimum 1,00, dan mean 0,9467 sehingga 0,9467 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,08996 dari nilai rata-rata jawaban responden. Indikator Fokus pada pelanggan memiliki nilai minimum 0,44, nilai maksimum 0,89, dan mean 0,7704 sehingga 0,7704 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,12007 dari nilai rata-rata jawaban responden. Indikator Perbaikan Berkesinambungan memiliki nilai minimum 0,40, nilai maksimum 1,00 dan mean 0,9067 sehingga 0,9067 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,16386 dari nilai rata-rata jawaban responden. Indikator Manajemen Sumberdaya Manusia memiliki nilai minimum 0,40, nilai maksimum 1,00 dan mean 0,8800 sehingga 0,8800 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,17100 dari nilai rata-rata jawaban responden. Indikator Respect Terhadap Setiap Orang memiliki nilai minimum 0,29, nilai maksimum 1,00 dan mean 0,8810 sehingga 0,8810 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,17226 dari nilai rata-rata jawaban responden. Indikator analisis informasi dan Perbaikan Berkesinambungan memiliki nilai minimum 0,40, nilai maksimum 1,00 dan mean 0,9400 sehingga 0,9400 berada di skala nilai yang menunjukkan pilihan jawaban Baik. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0,17226 dari nilai rata-rata jawaban responden.

Uji Frekuensi Total Quality Management (TQM)

1. Kepemimpinan dan Perencanaan Strategi

Kepemimpinan diartikan sebagai peran pemimpin dalam mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para pegawai, mengembangkan calon calon pemimpin untuk masa depan, dan mengatur kinerja organisasi. Sedangkan Perencanaan strategi diartikan sebagai perencanaan pelaksanaan dan strategi dalam peningkatan kualitas dan mutu produk atau jasa, penyebarluasan rencana-rencana strategis terhadap setiap pegawai dalam organisasi, membentuk sumber daya yang mampu untuk menjalankan rencana-rencana tersebut, perubahan rencana-rencana jika dibutuhkan adanya perubahan. Adapun Frekuensi skor mengenai indikator kepemimpinan dan perencanaan strategi penelitian ini digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4. Frekuensi Skor mengenai Kepemimpinan dan Perencanaan Strategi

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	30	0	30	1,00
	%	100,0	0	30	
2	F	30	0	30	1,00
	%	100,0	0	30	
3	F	30	0	30	1,00
	%	100,0	0	30	
4	F	22	8	30	0,73
	%	73,3	26,7	22	
5	F	30	0	30	1,00
	%	100,0	0	30	
Rata-rata Skor Kepemimpinan dan P. Strategi				28,4	0,95

Tabel 4 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi dan jika dicermati. Pertanyaan pertama "Apakah atasan anda telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang ditetapkan PT Pos Indonesia?", ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik). Pertanyaan kedua "Apakah setiap tugas yang diberikan telah di rencanakan dengan baik?", ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik). Pertanyaan ketiga "Apakah atasan anda menerima setiap masukan yang anda berikan dalam rangka peningkatan kualitas?", ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik). Petanyaan keempat "Apakah setiap target yang ditetapkan terealisasi?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 22 orang atau 73,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 8 orang atau 26,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.73 (Baik). Pertanyaan kelima "Apakah atasan anda memiliki kemampuan menyelesaikan masalah perusahaan dengan cermat?", ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik).

2. Fokus Pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan diartikan sebagai bagaimana organisasi dapat mengerti kebutuhan masyarakat/pelanggan dan kebutuhan pasar yaitu dengan berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi masyarakat/pelanggan dan pihak-pihak lainnya seperti kesenangan pelanggan dan membangun kesetiaan. Kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian penting strategi keseluruhan organisasi. Hasil tingkat kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat/pelanggan menjadi informasi vital untuk mengerti dan menganalisa target masyarakat/pelanggan dan pangsa pasar. Adapun Frekuensi skor mengenai indikator fokus pada pelanggan penelitian ini digambarkan dalam tabel 5.

Tabel 5. Frekuensi Skor mengenai Fokus Pada Pelanggan

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	30	0	30	1.00
	%	100	0	30	
2	F	24	6	30	0.80

	%	80	20			
3	F	28	2	30	28	0.93
	%	93.3	6.7			
4	F	22	8	30	22	0.73
	%	73.3	26.7			
5	F	27	3	30	27	0.90
	%	90	10			
6	F	23	7	30	23	0.77
	%	76.7	23.3			
	F	29	1	30	29	0.97
	%	96.7	3.3			
8	F	26	4	30	29	0.97
	%	86.7	13.3			
9	F	30	0	30	26	0.87
	%	100	0			
Rata-rata Skor Fokus Pada Pelanggan					26	0.88

Tabel 5 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi. Pertanyaan pertama "Apakah perusahaan memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan?" ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik). Pertanyaan kedua "Apakah kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 24 orang atau 80% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 6 orang atau 20% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,80 (Baik). Pertanyaan ketiga "Apakah masukan dan umpan balik dari pelanggan perusahaan dimasukkan dalam proses pengembangan produk?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 6,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,93 (Baik).

Pertanyaan keempat "Apakah perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 22 orang atau 73,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 8 orang atau 26,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,73 (Baik). Pertanyaan kelima "Apakah karyawan diperusahaan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 27 orang atau 90% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 10% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,90 (Baik). Pertanyaan keenam "Apakah informasi dari pelanggan selalu dicari dan dikumpulkan oleh perusahaan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 23 orang atau 76,7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 7 orang atau 23,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,77 (Baik).

Pertanyaan ketujuh "Apakah pelanggan diperusahaan memainkan peran memberi masukan saran (konsultatif) dalam proses pelayanan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 29 orang atau 96,7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 1 orang atau 3,3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,97 (Baik). Pertanyaan kedelapan "Apakah karyawan dalam perusahaan diberi fasilitas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan

pelanggan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86,7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13,3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,97 (Baik). Pertanyaan kesembilan "Apakah perusahaan selalu memperbaiki teknologi dan proses dalam melayani pelanggan?", ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 0,87 (Baik).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia diartikan sebagai sistem kerja para staf/karyawan diarahkan untuk menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi di tempat kerja. Pendidikan dan pelatihan digunakan sebagai indikator untuk mengukur manajemen sumberdaya manusia pada perusahaan. Adapun Frekuensi skor indikator manajemen sumberdaya manusia penelitian ini digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 6. Frekuensi Skor mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	24	6	30	
	%	80	20	24	0.80
2	F	27	3	30	
	%	90	10	27	0.90
3	F	28	2	30	
	%	93.3	6.7	28	0.93
4	F	25	2	30	
	%	83.3	6.7	25	0.83
5	F	28	2	30	
	%	93.3	6.7	28	0.93
Rata-rata skor manajemen SDM				26	0.88

Tabel 6 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi. Pertanyaan pertama "Apakah anda setuju bahwa kemampuan bisnis unit untuk belajar adalah kunci keunggulan bersaing?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 24 orang atau 80% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 6 orang atau 20% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,90 (Baik). Pertanyaan kedua "Apakah pendidikan dan pelatihan adalah kunci perbaikan bagi bisnis perusahaan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 27 orang atau 90% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 10% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,90 (Baik).

Pertanyaan ketiga "Apakah perusahaan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 6,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,93 (Baik). Pertanyaan keempat "Apakah di perusahaan pendidikan dan pelatihan terus menerus dilakukan dalam skala periode tertentu?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 25 orang atau 83,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,83 (Baik). Pertanyaan kelima "Apakah anda memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan untuk memberikan layanan yang berkualitas?",

ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,93 (Baik).

4. Respect Terhadap Setiap Orang

Pada dasarnya setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Respect terhadap setiap orang diartikan sebagai aktifitas organisasi yang memperlakukan setaip karyawan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berprestasi dalam tim pengambil keputusan. Adapun Frekuensi skor mengenai indikator Respect terhadap setiap Orang penelitian ini digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 7. Frekuensi Skor mengenai Respect Terhadap Setiap Orang

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	27	3	30	0.90
	%	90	10	27	
2	F	28	2	30	0.93
	%	93.3	6.7	28	
3	F	26	4	30	0.87
	%	86.7	13.3	26	
4	F	25	5	30	0.83
	%	83.3	16.7	25	
5	F	26	4	30	0.87
	%	86.7	13.3	26	
6	F	26	4	30	0.87
	%	86.7	13.3	26	
7	F	27	3	30	0.90
	%	90	10	27	
Rata-rata Skor Respect terhadap Setiap Orang				26.4	0.88

Tabel 7 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi. Pertanyaan pertama "Apakah anda selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan perusahaan?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 27 orang atau 90% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 10% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,90 (Baik). Pertanyaan kedua "Apakah anda merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada anda?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93.3% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6.7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.93 (baik).

Pertanyaan ketiga "Apakah anda bersedia dengan rela melakukan kerja lembur untuk menyelesaikan kerja?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86.7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13.3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.87 (baik). Pertanyaan keempat "Apakah anda diberikan kebebasan dan fleksibilitas untuk melakukan hal-hal baru yang dapat memperbaiki perusahaan kearah yang lebih baik?", ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 25 orang atau 83,3% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6,7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.83 (baik).

Pertanyaan kelima “Apakah anda didorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86.7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13.3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.87 (baik). Pertanyaan keenam “Apakah anda didorong untuk memfokuskan pada apa yang dapat anda lakukan?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86.7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13.3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.87 (baik).

Pertanyaan ketujuh “Apakah anda diberikan fasilitas untuk menyampaikan gagasan-gagasan anda?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 27 orang atau 90% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 10% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,90 (Baik).

5. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan merupakan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan menggunakan siklus PDCA (plan, do, check, act), yang terdiri dari langkah langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Adapun Frekuensi skor mengenai indikator analisis informasi dan perbaikan berkesinambungan penelitian ini digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 8. Frekuensi Skor mengenai Perbaikan Berkesinambungan

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	26	4	30	26
	%	86.7	13.3		
2	F	27	3	30	27
	%	90	10		
3	F	26	4	30	26
	%	86.7	13.3		
4	F	28	2	30	28
	%	93.3	6.7		
5	F	29	1	30	29
	%	96.7	3.3		
Rata-rata skor Perbaikan Berkesinambungan				27.2	0.91

Tabel 8 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi. Pertanyaan pertama “Apakah komunikasi merupakan aspek yang penting dalam perbaikan proses dan pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86.7% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,87 (Baik). Pertanyaan kedua “Apakah perlu memperbaiki masalah yang ada dengan segera?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 27 orang atau 90% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 3 orang atau 10% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.90 (baik).

Pertanyaan ketiga “Apakah perusahaan selalu melakukan perbaikan terus-menerus pada semua bagian tanpa menunggu adanya permasalahan yang muncul?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 26 orang atau 86.7% dari

total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 4 orang atau 13% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,87 (Baik). Pertanyaan keempat “Apakah perlu mendokumentasi masalah dan kemajuannya sebagai alat pertimbangan pengambilan keputusan?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93.3% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6.7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.93 (baik). Pertanyaan kelima “Apakah perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan atas peralatan dan metode baru?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 29 orang atau 96.7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 1 orang atau 13.3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.97 (baik).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan sebuah hasil atau capaian pegawai atau organisasi dalam menjalankan atau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik secara individu/karyawan maupun kelompok/organisasi. Adapun Frekuensi skor mengenai Indikator Kinerja Pegawai penelitian ini digambarkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 9. Frekuensi Skor mengenai Kinerja Pegawai

Item	Frekuensi Skor dan Persentase			Total Skor	Rata-rata
	1	0	N		
1	F	24	6	30	
	%	80	20	24	0.80
2	F	30	0	30	
	%	100	0	30	1.00
3	F	28	2	30	
	%	93.3	6.7	28	0.93
4	F	30	0	30	
	%	100	0	30	1.00
5	F	29	1	30	
	%	96.7	3.3	29	0.97
Rata-rata Skor Kinerja Pegawai				28.2	0.94

Tabel 9 menunjukkan bahwa 30 responden yang diteliti memberikan jawaban yang bervariasi. Pertanyaan pertama “Apakah jumlah kerja yang anda penuhi dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lainnya?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 24 orang atau 80% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 6 orang atau 20% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,80 (Baik). Pertanyaan kedua “Apakah anda dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan?” ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik).

Pertanyaan ketiga “Apakah anda dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 28 orang atau 93.3% dari total responden, dan penilaian kategori tidak sebanyak 2 orang atau 6.7% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0,93 (Baik). Pertanyaan keempat “Apakah anda taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan?”, ditanggapi oleh keseluruhan responden dengan penilaian kategori ya yaitu 30 responden. Nilai rata-rata yaitu 1.00 (Baik). Pertanyaan kelima “Apakah anda

dapat bekerja baik dalam tim?”, ditanggapi responden dengan penilaian kategori ya sebanyak 29 orang atau 96.7% dari total responden dan penilaian kategori tidak sebanyak 1 orang atau 13.3% dari total responden. Nilai rata-rata yaitu 0.97 (baik).

Sementara itu peneliti juga melakukan wawancara singkat dengan Informan berinisial PH dalam rangka melakukan konfirmasi atas pertanyaan yang peneliti ajukan pada 30 pegawai. Menurut keterangan informan kinerja pegawai yang bekerja di PT Pos Indonesia memuaskan. Setiap tugas baik berupa kegiatan perusahaan maupun pelayanan jasa dilakukan dengan baik dan cukup optimal. Berdasarkan perbandingan informasi yang peneliti temukan dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai PT Pos Indonesia telah sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan.

Pembahasan

Penerapan Total Quality Management terhadap kinerja pegawai diartikan sebagai implementasi prinsip-prinsip Total Quality Management dalam menunjang kinerja pegawai. Adapun prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM), yang digunakan penelitian ini sebagai indikator menilai penerapan Total Quality Management terhadap kinerja pegawai antara lain Kepemimpinan dan Perencanaan strategis, Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Respect Terhadap Setiap Orang.

Total Quality Management (TQM)

1. Kepemimpinan dan Perencanaan Strategi PT Pos Indonesia.

Berdasarkan uraian hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pada PT Pos Indonesia telah dilaksanakan sesuai atau berdasarkan peraturan yang berlaku. Perencanaan strategi perusahaan baik, setiap masukan pegawai telah diakomodir oleh atasan guna peningkatan kualitas. Setiap target terealisasi secara optimal dan terealisasi dengan baik. Selain itu setiap persoalan yang dihadapi perusahaan diselesaikan dengan cermat oleh atasan. Hasil tersebut sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel deskriptif dan uji frekuensi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan dan Perencanaan Strategi PT Pos Indonesia yaitu Baik.

2. Fokus pada pelanggan

Berdasarkan uraian hasil penilaian dapat dikatakan bahwa perusahaan fokus dan berkomitmen terhadap kepuasan pelanggan, Kebutuhan pelanggan lebih diutamakan. Keluhan dan saran pelanggan selalu dipertimbangkan sebagai bagian dari peningkatan kualitas jasa dan pelayanan pelanggan. Perusahaan melakukan pelayanan yang mudah dan cepat dan menghilangkan hambatan yang dapat mengurangi kualitas pelayanan. Perusahaan berusaha memenuhi kualitas pelayanan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Dalam menyediakan pelayanan yang baik, perusahaan selalu menggunakan informasi kebutuhan pelanggan. Dalam proses pelayanan setiap karyawan difasilitasi secara optimal. Selain itu Perusahaan juga melakukan perbaikan sarana dan prasarana dalam melayani pelanggan. Hasil tersebut sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel deskriptif dan uji frekuensi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT Pos Indonesia telah berkomitmen melayani dan memuaskan pelanggan melalui peningkatan kualitas pelayanan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan uraian hasil penilaian dapat dikatakan bahwa prinsip utama meningkatkan kemampuan bisnis PT Pos Indonesia yaitu terletak pada terus belajar

dan meningkatkan kualitas pegawai. Bentuknya adalah dengan melakukan pendidikan dan pelatihan terus menerus dalam skala periode tertentu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan pegawai. Selain itu bentuk pendidikan dan pelatihan yang diberikan tepat sasaran, sehingga berbuah pada hasil kerja dan kualitas sumberdaya manusia PT Pos Indonesia. Hasil tersebut sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel deskriptif dan uji frekuensi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT Pos Indonesia telah mengimplementasikan manajemen sumberdaya manusia yang baik melalui pendidikan dan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan bidang masing-masing.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Berdasarkan uraian hasil penilaian dapat dikatakan bahwa PT pos Indonesia telah menggunakan aspek komunikasi dalam perbaikan proses dan pelayanan perusahaan. Perusahaan tanggap dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Perusahaan selalu memantu dan melakukan perbaikan terus menerus dalam rangka meminimalisir terjadinya permasalahan. Dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah perusahaan bersandar pada alat bukti temuan permasalahan. Selain itu perusahaan terus melakukan penyelidikan atas setiap peralatan dan metode baru yang dapat meminimalisir terjadinya kesalahan guna meningkat kualitas pelayanan. Hasil tersebut sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel deskriptif dan uji frekuensi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT Pos Indonesia telah menggunakan setiap informasi dalam melakukan perbaikan berkesinambungan.

5. Respect Terhadap Setiap Orang

Berdasarkan uraian hasil penilaian dapat dikatakan bahwa PT Pos Indonesia telah menciptakan iklim bekerja yang baik melalui partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan perusahaan. Setiap jenis pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai disesuaikan dengan keahlian. Setiap kegiatan yang dimulai dengan perencanaan, hingga pertanggungjawaban hasil dilakukan secara terbuka dan partisipatif. Penyelesaian tugas perusahaan dilakukan dalam bentuk intensifikasi kerja. Perusahaan telah menyediakan fasilitas yang mendukung pegawai dalam memperbaiki perusahaan kearah lebih baik. Hasil tersebut sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel deskriptif dan uji frekuensi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT Pos Indonesia telah mengimplementasikan prinsip memberikan penghargaan kepada setiap orang melalui penyediaan ruang dan fasilitas berpendapat.

Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai ditemukan bahwa kinerja pegawai PT Pos Indonesia dapat dikatakan baik atau telah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hasil tersebut dibuktikan dengan keterangan informan kinerja pegawai yang bekerja di PT Pos Indonesia memuaskan. Setiap tugas baik berupa kegiatan perusahaan maupun pelayanan jasa dilakukan dengan baik, cukup optimal.

Secara teori Schuler and Dowling dalam Munir & Azam (2017) kinerja diukur menggunakan indikator Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Kerjasama dan Kemandirian kerja, Kehadiran dan ketepatan waktu, Pengetahuan tentang pekerjaan, Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, serta, Kemampuan supervise dan teknis. Berdasarkan hasil yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa setiap indikator telah terpenuhi. Berdasarkan indikator Kuantitas dan kualitas kerja atau jumlah jam kerja karyawan memenuhi target dengan capaian kualitas yang baik sesuai dengan aturan perusahaan.

Berdasarkan indikator kerjasama dan kemandirian kerja, Setiap pegawai mampu bekerja secara pribadi dan secara tim. Berdasarkan indikator kehadiran dan ketepatan waktu. Setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Berdasarkan Pengetahuan tentang pekerjaan dan pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi. Setiap pegawai telah bekerja sesuai dengan aturan perusahaan dan diselesaikan dengan tetap waktu yang bermakna pegawai telah mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan yang dikerjakan serta memahami kebijakan dan tujuan organisasi telah tercermin dalam peraturan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka simpulan penelitian yaitu PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar telah menerapkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) dalam menunjang kinerja pegawai. Prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) yang diterapkan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar yaitu kepemimpinan dan perencanaan strategis yang baik seperti setiap persoalan yang dihadapi perusahaan diselesaikan dengan cermat oleh atasan, kinerja yang berorientasi pada pelanggan, analisis informasi yang akurat dalam menunjang pelayanan dan perbaikan berkesinambungan, pengimplementasian manajemen sumber daya manusia yang baik melalui pendidikan dan pelatihan kepada pegawai sesuai dengan bidang masing-masing, dan memberikan penghargaan kepada setiap pegawai melalui penyediaan ruang dan fasilitas berpendapat.

Hasil capaian kinerja pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) antara lain, kuantitas dan kualitas kerja yang baik, terbangun kerjasama dan kemandirian kerja antar setiap pegawai, penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, dan pelaksanaan tugas sesuai peraturan yang berlaku atau kebijakan dan tujuan organisasi.

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah dikemukakan maka saran kepada kepala PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar untuk tetap konsisten dan mempertahankan prinsip Total Quality Management dalam meningkatkan kinerja pegawai. Bagi peneliti selanjutnya sangat diharapkan untuk meneliti variabel-variabel lain seperti kepuasan kompensasi dan kemampuan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) cabang Makassar agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi.

Referensi :

- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119–127. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627007.pdf>
- Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2021). The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0183>
- Badzaly, F. N. (2021). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 66–71. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.411>

- Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Impact of job stress on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 13–33. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3125336
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3141006
- de Souza, F. F., Corsi, A., Pagani, R. N., Balbinotti, G., & Kovaleski, J. L. (2021). Total quality management 4.0: adapting quality management to Industry 4.0. *The TQM Journal*, 34(4), 749–769. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0238>
- Dewi, A. U., Madelan, S., & Saluy, A. B. (2021). Analysis of the Application of Total Quality Management in Lens Products in PT. XYZ. *Sch Bull*, 7(3), 14–20. https://saudijournals.com/media/articles/SB_73_14-20_FT_Agdcjty.pdf
- Djuhartono, T., Ariwibowo, P., & Alhamidi, L. A. (2021). Implementation of Total Quality Management (TQM) on Teaching Factory (TEFA) Vocational Middle School in Bogor District. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 7(02), 269–282. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2746434>
- Faeq, D. K., Garanti, Z., & Sadq, Z. M. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Construction Sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region–Iraq. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(1), 29–41. <https://doi.org/10.25079/ukhjss.v5n1y2021.pp29-41>
- Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Sadq, Z. M. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3838–3855. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3840817
- Jami, D. Z., & Muharam, A. (2022). Strategy for Improving the Quality of Islamic Religious Education Study Programs with Total Quality Management. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 267–283. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i2.2096>
- Jumady, E., Sugiarto, S., & Latief, F. (2021). Management performance analysis based on total quality management principles. *Point Of View Research Management*, 2(1), 10–18.
- Kalogiannidis, S. I. (2021). The effects of total quality management practices and marketing on performance of SMEs. A case of selected manufacturing industries, Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48–62. https://www.academia.edu/download/65488749/17995_64076_1_PB.pdf
- Larina, L. N. (2015). Practical application of total quality management system to education of international students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 215, 9–13. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.566>
- Munir, M., & Azam, R. I. (2017). Emotional intelligence and employee performance: An intervention based experimental study. *Journal of Business & Economics*, 9(2), 1–19.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69. http://m.www.na-businesspress.com/AJM/NgambiMT_Web15_4_.pdf
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v2i1.3366>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health

- sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Sinambela, E. A., & Darmawan, D. (2021). Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 1(4), 1-12. <http://prin.or.id/index.php/cemerlang/article/view/270>
- Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2015.02.145>