

**SKRIPSI**  
**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Persero  
KSPM Makassar)**

**NAMIRAH**

**E011 18 1006**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Namirah  
NIM : E011 18 1006  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM)  
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT.  
Pos Indonesia Persero KSPM Makassar)

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 7 Maret 2022

Menyetujui,

Pembimbing I

  
Prof. Dr. Hamsinah, M.Si  
NIP. 19551103 198702 2 001

Pembimbing II

  
Dr. Badu Ahmad, M.Si  
NIP. 19621231 198903 1 028

Mengetahui

Kepala Departemen Ilmu Administrasi,



  
Dr. Nurdin Nara, M.Si  
NIP. 19630903 198903 1 002



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Namirah  
NIM : E011 18 1006  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM)  
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT.  
Pos Indonesia Persero KSPM Makassar)

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Skripsi Program Sarjana,  
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas  
Hasanuddin.

Makassar, 7 Maret 2022

Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Prof. Dr. Hamsinah, M.Si (.....)  
Sekretaris Sidang : Dr. Badu Ahmad, M.Si (.....)  
Anggota : 1. Dr. Syahribulan, M.Si (.....)  
2. Drs. Nelman Edy, M.Si (.....)



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Namirah

NIM : E011 18 1006

Program Studi : Administrasi Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus PT. Pos Indonesia Persero KSPK Makassar) adalah benar – benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 7 Maret 2022

Yang Menyatakan



Namirah

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### *Assalamu'Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT karena berkat limpahan rahmat, berkah dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Persero KSPP Makassar)**”. Shalawat dan salam senantiasa penulis kirimkan Rasulullah Muhammad SAW yang menjadi panutan bagi seluruh umat di seluruh dunia.

Berkat izin Allah SWT dan bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak maka penulis dapat menghadapi tiap cobaan yang mendera tiada henti. Kepada keluarga tercinta, Ayah dan Ibunda tersayang, **Alm H. M. Ramli** dan **Hj. Hasma**, kedua orang tua yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam menjalani kehidupan. Terima kasih untuk segala pengorbanan yang telah Ayah dan Ibu persembahkan untuk saya. Terkhusus untuk Ayah, terima kasih banyak untuk segala pengorbanan yang sudah Ayah berikan untuk si bungsu ini. Mohon maaf belum bisa berikan yang terbaik dan membanggakan Ayah, belum lihat si bungsu wisuda, kerja hingga berkeluarga. Semoga Ayah berada ditempat yang terbaik dan bungsu yakin Ayah pasti selalu menjaga bungsu disana. Terkhusus untuk Ibu, semoga cepat sembuh supaya kita bisa melakukan semua yang belum terwujud.

Terima kasih untuk kakak saya tercinta **Marhana, Hariati, Ferdi Muin** dan **Rosdiana** yang selalu memberi semangat dan berbagi canda tawa. Terima kasih untuk ponakanku **Nadhira Oktavika** yang lucu dan manis walaupun rewelnya

minta ampun. Terima kasih kepada Almarhumah nenek saya **Hamna** yang selama kanak – kanak selalu memotivasi saya untuk selalu mencari ilmu tiada henti. Selain itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya, dengan rasa tulus dan ikhlas kepada :

1. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.
2. **Prof. Dr. Armin, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
3. **Dr. Nurdin Nara, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. **Dr. Muh.Tang Abdullah, S. Sos, M.AP** selaku sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. **Prof. Dr. Hamsinah, M.Si** selaku dosen penasehat akademik sekaligus pembimbing I dan **Dr. Badu Ahmad, M.Si** selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing, dan menyempurnakan skripsi ini.
6. **Dr. Syahribulan, M.Si** dan **Drs. Nelman Edy, M.Si** selaku dewan penguji dalam ujian skripsi ini. Terima kasih atas kritik, saran, dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
7. **Para dosen Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.** Terima kasih atas bimbingan, didikan, arahan, dan motivasi yang diberikan selama perkuliahan, semoga penulis dapat memanfaatkan sebaik mungkin.

8. Seluruh staf Departemen Ilmu Administrasi (**Ibu Rosmina, Ibu Darma, Pak Lili, Ibu Cia**) dan staf di Lingkup FISIP UNHAS tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
9. **Alm. Pak Mustari** dan seluruh staf parkir Baruga yang telah berjasa selama penulis menempuh perkuliahan.
10. Terima kasih kepada **Pertamina Foundation** yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjadi Awardee Pertamina Foundation Scholarship Batch 7 sehingga penulis dapat menempuh kuliah dan terselesaikan dengan baik.
11. Terima kasih kepada **Supir Pete – Pete dan Driver Ojek Online** yang telah menjadi saksi penulis dalam menempuh kuliah dengan jarak kurang lebih 36 KM dari rumah ke kampus.
12. Terima kasih kepada **Seluruh Jajaran PT. Pos Indonesia (Persero) KSP Makassar** atas bantuannya kepada penulis selama melakukan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
13. Terima kasih kepada **Seluruh Jajaran Kantor Imigrasi Kelas I TPI Makassar** atas bantuan ilmu, pengalaman, dan asupannya kepada penulis selama magang.
14. Terima kasih kepada keluarga besar **HUMANIS FISIP UNHAS** yang telah memberikan wadah bagi penulis dalam berorganisasi dan terima kasih atas bantuannya selama ini.
15. Terima kasih kepada teman seperjuangan **LENERA 18** atas segala bantuan selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai.

16. Terima kasih kepada **Sisterhood (Febi, Dinda, Gita, Ippah, Ratnika, Reskina, Suci dan Ummu)** atas bantuan, asupan dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.
17. Terima kasih kepada **Yuli Rahayu H.N., S.A.P, Ulya dan Sonya** atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.
18. Terima kasih kepada **Tomanurung Team (Firman dan Farhan)** atas bantuannya selama penulis menempuh status mahasiswa dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.
19. Terima kasih kepada **Maros Keren (Eka, Ramma, Iqra dan Sali)** atas bantuannya selama penulis menempuh status mahasiswa hingga saat ini.
20. Terima kasih kepada **Departemen Advokasi dan Pengabdian Masyarakat HUMANIS FISIP UNHAS 2020 - 2021 (Dien, Reskina, Sandi, Ino, Amar, Besse dan Vhia)** atas canda tawa dan kebersamaanya selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa.
21. Terima kasih kepada keluarga besar **UKM RADIO KAMPUS EBS FM UNHAS** yang telah menjadi rumah kedua ternyaman bagi penulis sehingga tidak merasa ada kebosanan selama di kampus dan memberikan ruang yang tidak hanya untuk berorganisasi tetapi juga dalam hal penyiaran, terima kasih atas ilmu dan bantuannya selama ini.
22. Terima kasih kepada kakak – kakak **EQUALIZER 19** dan teman - teman **REKAMAN #20** di kepengurusan **SERSAN** atas kebersamaanya selama satu tahun, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai.
23. Terima kasih kepada teman - teman moodbooster **REKAMAN #20 (Andin, Anita, Alam, Aul, Fiska, Fira, Fur, Paisa, Rana, Renia, Rian, Rosha, Sonya, Tasya, Ulya dan Way)** atas segala bantuan, canda tawa sedih dan



tingkah konyol lainnya selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa eh sampai ex mahasiswa yah hehe, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai.

24. Terima kasih kepada teman - teman **Broadcasting Manager (Fiska, Alam, Dara dan Ling with Rana EX BM)** atas segala kerjasama, bantuan dan keseruannya, semoga program siaran tahun ini berjalan dengan sesuai rencana dan tidak ada air mata yang menetes saat MUBES nanti haha.
25. Terima kasih kepada adik – adik **FEDER 21** atas kebersamaannya alhamdulillah ternyata banyak yang receh juga ya, bagus tingkatkan. semoga selama satu tahun kedepan di kepengurusan **LEGION** kita bisa lebih giat dan on time.
26. Terima kasih kepada **KKN MAROS 2 (Kak Jawa, Kak Opi, Kak Marin, Anita, Nuqu, Asti, Pipa, Upe dkk)** atas kebersamaannya, asupan, keseruannya yang telah menghibur penulis selama menjalani status mahasiswa.
27. Terima kasih kepada **EMPTY SQUAD (Fenica, Fika dan Wita)** telah mewarnai hari – hari penulis dari masa SMA hingga sekarang, semoga cita – cita kita tercapai.
28. Terima kasih kepada **CHINGU (Mita, Fira dan Sasa)** telah mewarnai hari – hari penulis dari masa SMA hingga sekarang, semoga cita – cita kita tercapai.
29. Terima kasih kepada **GO41 (GREEN OF 41)** telah mewarnai hari – hari penulis dari masa SMP hingga sekarang, semoga cita – cita kita tercapai.
30. Terima kasih kepada **ANOSTYC CLASS IPS 1** telah mewarnai hari – hari penulis dari masa SMA hingga sekarang, semoga cita – cita kita tercapai.

31. Terima kasih kepada **Prambors Radio, Ardan Radio dan Iradio Jakarta** yang telah menemani hari – hari penulis ketika begadang menyusun skripsi, semoga sukses selalu di udara.
32. Terima kasih kepada **My Idol “Bryan Domani dan Ziva Magnolya”** yang telah menemani hari – hari penulis sejak masih di Super 7 dan Indonesian Idol hingga sekarang sibuk main film dan rilis lagu, semoga sukses selalu ditunggu karya – karya selanjutnya.
33. *The last but not least, for someone, for my inspirator* dan semua pihak yang tidak dapat dituliskan namanya satu per satu, yang telah membantu penulisan skripsi dan telah banyak membantu selama ini.

Tiada lain harapan penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan bagi mereka yang membacanya untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Akhirnya kepada Allah SWT kita memohon taufik dan hidayah-Nya serta ganjaran berganda untuk kita sekalian. Aamiin

***Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.***

Makassar, 7 Maret 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Rumusan Masalah .....	8
I.3 Tujuan Penelitian .....	9
I.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
II.1 Konsep TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	10
II.1.1 Sejarah Singkat TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	10
II.1.2 Definisi TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	12
II.1.3 Indikator TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	16
II.1.4 Metode TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	19
II.1.5 Prinsip – Prinsip TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	20
II.1.6 Manfaat dan Tujuan TQM ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	22
II.2 Konsep Kinerja .....	23
II.2.1 Definisi Kinerja .....	23
II.2.2 Indikator Kinerja .....	25
II.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	29
II.2.4 Pengukuran Kinerja .....	31
II.3 Hubungan Antar Variabel .....	33
II.4 Penelitian Terdahulu .....	35
II.5 Kerangka Konsep .....	42

II.6 Hipotesis Penelitian .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
III.1 Pendekatan Penelitian .....	47
III.2 Lokasi Penelitian .....	47
III.3 Populasi dan Sampel .....	48
III.3.1 Populasi .....	48
III.3.2 Sampel .....	48
III.4 Jenis dan Sumber Data .....	49
III.4.1 Jenis Data .....	49
III.4.2 Sumber Data .....	49
III.5 Teknik Pengumpulan Data .....	49
III.6 Skala Pengukuran Variabel .....	50
III.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	51
III.8 Teknik Analisis Data .....	55
III.8.1 Analisis Deskriptif .....	55
III.8.2 Uji Instrumen .....	55
III.7.2.1 Uji Validitas .....	55
III.7.2.2 Uji Reliabilitas .....	55
III.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	56
III.7.3.1 Uji Normalitas .....	56
III.7.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	57
III.7.3.4 Uji Multikolinearitas .....	57
III.8.4 Model Analisis Data .....	58
III.8.5 Uji Hipotesis .....	59
III.8.5.1 Uji Parsial .....	59
III.8.5.2 Uji Simultan .....	60
III.8.5.3 Uji Koefisien Determinasi .....	61
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>62</b>
IV.1 Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia (Persero) .....	62
IV.2 Visi, Misi dan Tujuan .....	64
IV.3 Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi .....	65
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>77</b>
V.1 Analisis Deskriptif Responden .....	77
V.1.1 Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77

V.1.1 Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	78
V.1.1 Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan .....	78
V.1.1 Analisis Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	79
V.2 Analisis Deskriptif Variabel .....	80
V.2.1 Analisis Deskriptif Fokus Pada Pelanggan.....	80
V.2.2 Analisis Deskriptif Kerjasama Tim .....	81
V.2.3 Analisis Deskriptif Keterlibatan dan Pemberdayaan .....	82
V.2.4 Analisis Deskriptif Pendidikan dan Pelatihan .....	83
V.2.5 Analisis Deskriptif Perbaikan Sistem Berkesinambungan .....	84
V.2.6 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan .....	85
V.3 Hasil Uji Instrumen .....	86
V.3.1 Hasil Uji Validitas .....	86
V.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	88
V.3 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	88
V.3.1 Hasil Uji Normalitas .....	88
V.3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	90
V.3.2 Hasil Uji Multikolinearitas.....	92
V.4 Hasil Uji Hipotesis .....	93
V.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	93
V.4.2 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	96
V.4.3 Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	100
V.4.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	102
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>104</b>
VI.1 Kesimpulan.....	104
VI.2 Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Top Brand Index Jasa Kurir .....	5
Tabel I.2	Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja KSPP Makassar .....	7
Tabel II.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel III.1	Alternatif Jawaban dan Penentuan Skor .....	50
Tabel III.2	Operasional Variabel Penelitian .....	51
Tabel V.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel V.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel V.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	79
Tabel V.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	79
Tabel V.5	Deskriptif Item Pernyataan Indikator Fokus Pada Pelanggan .....	81
Tabel V.6	Deskriptif Item Pernyataan Indikator Kerjasama Tim.....	82
Tabel V.7	Deskriptif Item Pernyataan Indikator Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	83
Tabel V.8	Deskriptif Item Pernyataan Indikator Pendidikan dan Pelatihan...84	
Tabel V.9	Deskriptif Item Pernyataan Indikator Perbaikan Sistem Berkesinambungan .....	85
Tabel V.10	Deskriptif Item Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan .....	86
Tabel V.11	Hasil Uji Validitas .....	87
Tabel V.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	88
Tabel V.13	Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov Smirnov) .....	90
Tabel V.14	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Rank Sperman) .....	92
Tabel V.15	Hasil Uji Multikolinearitas .....	93
Tabel V.16	Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	94
Tabel V.17	Hasil Uji Parsial .....	97
Tabel V.18	Hasil Uji Simultan .....	101
Tabel V.19	Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Manfaat <i>Total Quality Management</i> .....	23
Gambar II.2	Kerangka Konsep.....	44
Gambar IV.1	Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KSP Makassar.....	66
Gambar V.1	Normal P-Plot Uji Normalitas .....	89
Gambar V.2	Scatterplot Uji Heterokedastisitas .....	91



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

## ABSTRACT

**Namirah (E011181006), Influence Total Quality Management (TQM) on Employee Performance (Study Cases At PT. Pos Indonesia Persero KSPM Makassar Year 2022, XVII + 107 Pages + 5 Images + 24 Tables + 31 Bibliography + Attachment + Guided By Prof. Dr. Hamsinah, M.Si and Dr. Badu Ahmad, M.Si**

The purpose of this research is to determine the implementation and effect of *Total Quality Management (TQM)* on the performance of employees at PT. Pos Indonesia (Persero) KSPM Makassar using the theory coined by Goetsch and Davis, namely indicators of the implementation of Total Quality Management (TQM) including customer focus, teamwork, employee involvement and empowerment, education and training and continuous system improvement.

The data analysis method used in this research is multiple linear regression analysis using the SPSS 25 for windows program, the processed data is obtained from primary data through the distribution of questionnaires totaling 55 employees.

The results of this study indicate that simultan Total Quality Management (TQM) has a positive effect on employee performance and partially all indicators of Total Quality Management (TQM), namely customer focus, teamwork, employee involvement and empowerment, education and training and continuous system improvement have an effect on positive and significant on employee performance. This is indicated because the significance value is more than small 0,05. From the results of the regression table, the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) is 0.796, it means that employee performance is influenced by Total Quality Management (TQM) as much as 79.6%, the remaining 20.4% is influenced by other factors not examined.

**Keywords : Total Quality Management (TQM), Employee Performance**





UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

## ABSTRAK

**Namirah (E011181006). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Persero KSPM Makassar) Tahun 2022. XVII + 107 Halaman + 5 Gambar + 24 Tabel + 31 Daftar Pustaka + Lampiran + Dibimbing Oleh Prof. Dr. Hamsinah, M.Si dan Dr. Badu Ahmad, M.Si**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPM Makassar dengan menggunakan teori yang dicetuskan oleh Goetsch dan Davis yaitu indikator penerapan *Total Quality Management* (TQM) meliputi fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkelanjutan.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 25 *for windows*, data yang diolah didapatkan dari data primer melalui pembagian kuesioner berjumlah 55 karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator *Total Quality Management* (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan karena nilai signifikansi lebih kecil 0,05. Dari hasil tabel regresi didapatkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,796, hal tersebut berarti bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *Total Quality Management* (TQM) sebanyak 79,6%, selebihnya 20,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

**Kata Kunci : *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Karyawan**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **I.1 Latar Belakang**

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005). Dalam menghadapi perkembangan teknologi yang begitu pesat dan kebutuhan manusia yang sangat bervariasi menjadikan seluruh perusahaan baik di sektor publik maupun swasta berubah secara drastis.

Perusahaan - perusahaan baik di tingkat regional, nasional, bahkan sampai tingkat internasional dihadapkan pada masa dimana persaingan diberbagai sektor semakin ketat, mulai dari inovasi produk atau jasa, harga yang kompetitif, kualitas mutu yang semakin diprioritaskan dan sebagainya. Hal tersebut, tentu saja mempengaruhi perilaku konsumen dalam menilai kualitas.

Organisasi atau perusahaan yang tidak mampu mengimbangi perkembangan serta persaingan global akan mengalami kehancuran yang mengakibatkan bangkrut. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan standar kualitas yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dalam industri. Kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al*, 2005).

Salah satu upaya yang harus dilakukan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi fenomena tersebut yaitu memiliki sumber daya manusia yang berkompetensi dan berkualitas. Dengan adanya sumber daya manusia yang

berkompetensi dan berkualitas diharapkan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peranan yang sangat penting demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia sangat dibutuhkan karena dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Masing-masing perusahaan berusaha bersaing untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat memperlancar kegiatannya.

Karena pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka diperlukan langkah-langkah dan alat yang tepat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dengan menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang digunakan adalah TQM (*Total Quality Management*).

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan yang menggunakan berbagai aspek manajemen sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan mutu dan produktifitas dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus agar sesuai dengan harapan pelanggan atau masyarakat sehingga dapat bersaing dengan organisasi lain. Pada awal perkembangannya, TQM (*Total Quality Management*) banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat kemudian banyak dikembangkan pada perusahaan-perusahaan di Jepang. Penerapan TQM (*Total Quality Management*) pada perusahaan-perusahaan besar tentunya dilakukan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa secara efektif dan efisien.

Penerapan TQM (*Total Quality Management*) yang efektif dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan dan organisasi/perusahaan.

Sebaliknya penerapan yang belum mantap akan membawa kegagalan pada proses perbaikan kualitas dan mutu. Untuk menyukseskan penerapan TQM (*Total Quality Management*) dalam suatu organisasi atau perusahaan dibutuhkan berbagai dukungan, seperti peran manajer sebagai pemimpin dalam pengambilan keputusan, keikutsertaan karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi atau perusahaan sebagai peran utama dalam peningkatan kualitas dan mutu, serta visi misi organisasi atau perusahaan yang jelas. Oleh karena itu, dibutuhkan penilaian kerja untuk mengukur seberapa besar dampak yang diberikan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi (S. Sufandy, 2018).

Penilaian kinerja merupakan suatu hasil atau capaian karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja sebagai proses evaluasi dalam mendeteksi dan mendeskripsikan segala dinamika yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan kinerja pegawai/karyawan. Dengan diterapkannya TQM (*Total Quality Management*) secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan, yang penerapannya melalui sistem pengukuran kinerja.

Hubungan antara TQM (*Total Quality Management*) dan kinerja karyawan harus diperhatikan oleh organisasi/perusahaan. Semakin meningkat TQM (*Total Quality Management*) maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena di dalam unsur-unsur TQM (*Total Quality Management*) tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika semua unsur-unsur didalam TQM (*Total Quality Management*) dilaksanakan secara harmonis maka tujuan

perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan berjalan dengan baik (Tjiptono dan Diana, 2003:15).

Indonesia sebagai negara berkembang perlu untuk membangun sistem kualitas dan praktik manajemen mutu agar dapat mensejajarkan diri dengan negara – negara maju. Menghadapi persaingan global akibat adanya teknologi dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat, berdampak pada maraknya situs belanja *online* yang membuat peluang bisnis pengiriman barang pun semakin banyak beberapa tahun terakhir. Jasa pengiriman barang yang dulu hanya dikelola oleh pemerintah telah bersaing dengan para pelaku bisnis ekspedisi.

Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang (kurir) seperti Jalur Nugraha Ekakurir (JNE Express), Jet & Tony (JNT Express), Titipan Kilat (Tiki), Federa Express (FedEx), Sicepat Express, Anteraja dan lain sebagainya. Bukan hanya perusahaan swasta saja, tetapi PT. Pos Indonesia (Persero) yang merupakan perusahaan milik negara juga melakukan peningkatan kualitas serta kemudahan dalam memberikan layanan. Hal ini dilakukan tentu saja karena tingginya tingkat persaingan yang terjadi diantara perusahaan ekspedisi di Indonesia.

Dari sisi *Top Brand Index* perusahaan ekspedisi swasta jauh lebih unggul daripada PT. Pos Indonesia (Persero). Hal ini dikarenakan merk atau brand merupakan salah satu hal yang biasanya dijadikan acuan oleh para konsumen dalam menggunakan produk atau jasa. Tabel berikut berisi mengenai Top Brand Index Jasa Kurir di Indonesia.

**Tabel I.1**  
**Top Brand Index Jasa Kurir di Indonesia**  
**Tahun 2018 -2020**

No.	Merek	TBI 2018	TBI 2019	TBI 2020
1.	JNE	45,0%	26,4%	27,3%
2.	JNT	13,9%	20,3%	21,3%
3.	TiKi	13,6%	12,6%	10,8%
4.	Pos Indonesia	11,6%	5,4%	7,7%
5.	DHL	3,5%	3,8%	4,1%

Sumber : <http://www.topbrand-award.com/> (2021)

Berdasarkan data pada Tabel I.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 sampai 2020 JNE dan JNT berhasil mempertahankan posisinya sebagai *Top Brand* untuk kategori jasa kurir dengan menduduki posisi teratas. Pos Indonesia sendiri pada tahun 2018 sampai 2020 tidak mengalami perubahan dan tetap berada di posisi keempat. Selain itu, pada tahun 2019 persentase Pos Indonesia mengalami penurunan yaitu 5,4%.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos. Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron Van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dan pergi ke Negeri Belanda. Saham PT. Pos Indonesia (Persero) sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Selama 17 tahun berstatus Perusahaan Umum (Perum), maka pada tanggal 20 Juni 1995 Perusahaan Umum (Perum) Pos Indonesia berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995.

Dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, PT. Pos Indonesia (Persero) menetapkan visi, misi dan tujuan sebagai wujud komitmen terhadap

sasaran dan target yang ingin dicapai yaitu menjadi *postal operator*, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif. Tujuan PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera. Sedangkan misi PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu bertindak efektif untuk mencapai *performance* terbaik. Untuk mewujudkan visi dan misi, persyaratan utama (*key words*) yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar; memberikan jasa layanan yang prima; menjalankan proses bisnis secara efisien; membangun solusi teknologi informasi yang prima dan *human capital* yang andal; dan memperkuat sistem pengendalian internal, *governance*, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPM Makassar. PT. Pos Indonesia (Persero) telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 pada tahun 2012 yang menunjukkan bahwa perusahaan ini telah menerapkan standar sistem manajemen mutu yang berkualitas. Standar ISO (*International Organization for Standard*) 9001:2008 merupakan standar yang diakui secara internasional yang menyajikan prosedur terdokumentasi dan praktik – praktik standar untuk manajemen sistem. PT. Pos Indonesia (Persero) telah melakukan banyak perubahan pada perusahaannya namun kinerja karyawan pada Kantor Sentral Pengolahan Pos (KSPM) Makassar masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi hasil penilaian kinerja karyawan yang penulis sajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel I.2**  
**Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan**  
**Kantor Sentral Pengolahan Pos (KSPP) Makassar**  
**Tahun 2019-2020**

No.	Range Nilai	Predikat	Jumlah Karyawan			
			2019		2020	
			Januari- Juni	Juli- Desember	Januari- Juni	Juli- Desember
1.	>100	Sangat Memuaskan	0	0	0	0
2.	90-100	Memuaskan	20	14	9	10
3.	70-89	Baik	58	59	55	44
4.	60-69	Cukup	30	38	42	25
5.	<60	Kurang	33	26	22	40
Jumlah			141	137	128	119

Sumber : Kantor Sentral Pengolahan Pos Makassar (data diolah) tahun 2021

Berdasarkan data pada tabel I.2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 dan 2020 tidak ada karyawan yang mencapai nilai >100 dan karyawan yang memiliki nilai 90-100 cenderung menurun setiap tahunnya. Begitu juga dengan jumlah karyawan yang mencapai nilai <60 meningkat pada tahun 2020 (Juli – Desember). Selain itu, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan tiap enam bulan terus mengalami penurunan.

Pada penelitian sebelumnya, Herwandy (2017) melakukan penelitian mengenai Pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan faktor *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Laili (2016), *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan



Susanto (2016) bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena TQM belum diterapkan baik di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan S. Sufandy (2018) menunjukkan bahwa TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) 46 Persero Tbk. Cabang Makassar. Peneliti dalam penelitian tersebut merekomendasikan untuk dilakukan penelitian dengan objek dan variabel yang berbeda, sehingga hasil penelitian bisa berlaku secara general dan memperkaya hasil penelitian tentang pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, ditemukan adanya hasil yang berbeda (*research gap*) sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji mengenai pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mengambil lokasi penelitian yang berbeda dan menggunakan lima indikator TQM yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, sehingga judul yang diangkat oleh penulis yaitu **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Persero KSPK Makassar)”**.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPK Makassar?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan kepada pembaca akan pentingnya meningkatkan kinerja karyawan bagi suatu organisasi atau perusahaan, serta menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja karyawan berdasarkan faktor – faktor tertentu.

#### 2. Manfaat Praktis

##### 1) Bagi Akademik

Sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi proses belajar pada mata kuliah manajemen sumber daya manusia dan manajemen mutu dan produktivitas.

##### 2) Bagi Mahasiswa

Sebagai penerapan ilmu yang sudah didapatkan selama proses perkuliahan di Universitas Hasanuddin ke dalam dunia kerja.

##### 3) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan strategi sumber daya manusia yang tepat untuk perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### **II.1 Konsep TQM (*Total Quality Management*)**

##### **II.1.1 Sejarah Singkat TQM (*Total Quality Management*)**

Evolusi gerakan *total quality* dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah, Frederick Wilson Taylor, pada tahun 1920-an. Aspek fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara proses perencanaan dan pelaksanaan. Manajemen Ilmiah Taylor mengatasi hal tersebut dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk menciptakan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah. (Nasution, 2005: 16)

Selain itu, Nasution juga menjelaskan bahwa seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemanufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volume dan kompleksitas mendorong timbulnya *quality engineering* pada tahun 1920-an dan *reliability engineering* pada tahun 1950-an. *Quality engineering* sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistik dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep *control charts* dan *statistical process control*. Kedua konsep tersebut merupakan aspek fundamental dari TQM (*Total Quality Management*).

Edwards Deming dalam (Nasution, 2005) mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control = SPC*). Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewhart) agar perusahaan dapat membedakan

penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberikan penghargaan bernama *Deming Prize* kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas. Oleh karena itu, banyak yang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari gerakan *Total Quality Management*.

Dalam perjalanannya TQM (*Total Quality Management*) banyak dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur di Jepang, akan tetapi sejatinya bahwa TQM (*Total Quality Management*) tidak bisa serta merta dinyatakan bahwa TQM (*Total Quality Management*) *made in Japan*. Seperti yang dikemukakan oleh (Schmidt dan Finnigan, 1992) dalam (Nasution, 2005: 18) bahwa banyak aspek TQM (*Total Quality Management*) yang bersumber dari Amerika Serikat, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan suatu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan, yang merupakan investasi dan sumber daya manusia.
4. Motivasi berprestasi.
5. Keterlibatan karyawan.
6. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem terbuka.
7. Pengembangan organisasi.
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut mitos, keyakinan, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.

9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *lingking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang.
11. Perencanaan strategik

### **II.1.2 Definisi TQM (*Total Quality Management*)**

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan proses dalam meningkatkan kualitas dan mutu guna untuk meningkatkan daya saing organisasi. TQM (*Total Quality Management*) 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 (Krajewski and Ritzman, 2006) dalam (Munizu, 2010: 185-194). Sebagai sebuah pendekatan, TQM (*Total Quality Management*) menekankan kepada berbagai proses dalam organisasi/perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan mutu produk/jasa.

Terdapat tiga perbedaan pendapat mengenai konsep mutu yang dikemukakan oleh tiga pakar mutu tingkat internasional, yaitu W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Hal ini disebabkan oleh tarif atau batasan mereka tentang mutu yang berimplikasi pada tanggungjawab, standar motivasi, pendekatan struktur, pengendalian, perbaikan, kerjasama, biaya dan penilaian. Mutu menurut Deming adalah suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai pasar. Juran mengatakan mutu adalah kemampuan untuk digunakan. Sedangkan menurut Crosby, mutu adalah sesuatu produk yang sesuai dengan persyaratan (Nasution, 2005 : 40 – 41).

Witcheer dalam (Rivai, 2014: 307) menekankan pada pentingnya aspek-aspek TQM (*Total Quality Management*) menggunakan penjelasan berikut :

1. *Total* yaitu menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan pemasok).
2. *Quality* yaitu mengindikasikan bahwa keperluan-keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi.
3. *Management* yaitu menjelaskan bahwa eksekutif seniorpun harus komitmen secara penuh.

Gaspersz (2011: 2) mendefinisikan TQM (*Total Quality Management*) 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.

Selain itu, ISO 9000: 2005 (*Quality Vocabulary*) dalam Gaspersz (2011:2) 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*). 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.

Juran dalam (Gaspersz, 2011: 11) mengemukakan tentang konsep trilogi kualitas yaitu:

## 1. Perencanaan kualitas (*Quality Planning*)

Perencanaan kualitas (*quality planning*) melibatkan beberapa aktifitas:

- Mengidentifikasi pelanggan. Setiap orang yang akan dipengaruhi atau terpengaruh oleh suatu tindakan adalah pelanggan.
- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.
- Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk dibawah kondisi operasional yang ada.
- Mentransfer/ mengalihkan proses ke operasional.

Juran menyatakan bahwa perencanaan kualitas seharusnya melibatkan partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana. Juga mereka yang merencanakan kualitas seharusnya dilatih dalam menggunakan metode-metode modern dan alat-alat perencanaan kualitas.

## 2. Pengendalian kualitas (*Quality Control*)

Pengendalian kualitas (*quality control*) melibatkan beberapa aktivitas:

- Mengevaluasi kinerja aktual (*actual performance*).
- Membandingkan aktual dengan target/sasaran.
- Mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual
- Target/sasaran.

Juran mendukung pendelegasian pengendalian kepada tingkat paling bawah dalam perusahaan melalui menempatkan pegawai/karyawan kedalam keadaan *self control*, serta mendukung pelatihan pegawai/karyawan dalam pengumpulan data dan analisis untuk memungkinkan mereka membuat keputusan berdasarkan fakta-fakta.

### 3. Peningkatan kualitas (*Quality Improvement*)

Peningkatan kualitas (*quality improvement*) mencakup hal hal berikut:

- Menciptakan kesadaran akan kebutuhan dan kesempatan untuk peningkatan kualitas.
- Menugaskan peningkatan kualitas, membuat itu sebagai bagian dari setiap deskripsi pekerjaan (*job description*).
- Menciptakan infrastruktur: menetapkan dewan kualitas; memilih proyek untuk peningkatan kualitas; menentukan team; dan menyiapkan fasilitator.
- Memberikan pelatihan tentang cara meningkatkan kualitas.
- Meninjau kembali kemajuan secara teratur.
- Memberikan penghargaan kepada tim pemenang.
- Mempopulerkan hasil-hasil peningkatan kualitas.
- Memperbaiki sistem balas jasa dalam menjalankan perbaikan kualitas.
- Mempertahankan momentum melalui perluasan rencana bisnis yang mencakup sasaran untuk peningkatan kualitas.

Nasution (2005) mengemukakan bahwa TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Robbins dalam (Wibowo, 2011:150) mendefinisikan TQM (*Total Quality Management*) sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. Sementara itu, Greenberg dan Baron dalam (Wibowo, 2011: 150) memandang TQM (*Total Quality Management*) sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki



kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik untuk secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran.

Dari berbagai pendapat dan definisi dari para ahli dapat diuraikan bahwa TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan yang menggunakan berbagai aspek manajemen sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan mutu dan produktivitas dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus agar sesuai dengan harapan pelanggan/masyarakat sehingga dapat bersaing dengan organisasi lain.

### **II.1.3 Indikator TQM (*Total Quality Management*)**

Pada dasarnya, konsep TQM (*Total Quality Management*) mengandung tiga indikator, seperti yang dikemukakan oleh Bounds et al., dalam (Nasution, 2005: 28 - 29) sebagai berikut:

#### 1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya.

#### 2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

#### 3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu.

Dengan perbaikan kualitas produk kontinyu, akan dapat memuaskan pelanggan.

Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Nasution (2005:22-25) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM (*Total Quality Management*) ada sepuluh indikator utama yang dikembangkannya yaitu sebagai berikut :

1. Fokus kepada pelanggan

Dalam TQM (*Total Quality Management*) baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi harus memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti semua karyawan yang berada pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perpektif untuk melakukan segala sesuatu dengan baik

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam pendekatan TQM (*Total Quality Management*), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen jangka panjang

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu paradigma baru, dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru

pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM (*Total Quality Management*) dapat berjalan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM (*Total Quality Management*), kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam menerapkan TQM (*Total Quality Management*), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM (*Total Quality Management*) dapat dijalankan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada satu tujuan yang sama.

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM (*Total Quality Management*). Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

#### II.1.4 Metode TQM (*Total Quality Management*)

Pembahasan mengenai metode TQM difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby.

##### 1. Metode W. Edwards Deming

Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi di Jepang yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik "*statistical process control = SPC*". Salah satu metode Deming yang terkenal ialah siklus deming "*deming cycle*". Siklus Deming ialah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas empat komponen utama secara berurutan yang dikenal dengan siklus PDCA "*Plan-Do-Check-Act*". Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut ialah sebagai berikut:

- Mengembangkan rencana perbaikan "*plan*"
- Melaksanakan rencana "*do*"
- Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai "*check atau study*"
- Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan "*action*"

##### 2. Metode Joseph M. Juran

Kontribusi Juran yang paling terkenal adalah *Juran's Basic Steps to Progress*, tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus dilakukan perusahaan

bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik diminishing return dalam hubungan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri atas berikut ini:

- Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- Mengadakan program pelatihan secara luas.
- Membantu komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

### 3. Metode Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik "*acceptable quality level*", pandangan-pandangan Crosby dirangkumnya dalam ringkasan yang ia sebut sebagai dalil-dalil manajemen kualitas yaitu:

- Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.
- Sistem kualitas adalah pencegahan.
- Kerusakan nol "*zero effect*" merupakan standar kinerja yang harus digunakan.
- Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*.

#### **II.1.5 Prinsip – Prinsip TQM (*Total Quality Management*)**

Menurut Hansler and Brunnel dalam (Nasution (2005 : 30 - 31) mengemukakan tentang 4 prinsip-prinsip TQM (*Total Quality Management*), yaitu:

##### 1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM (*Total Quality Management*), konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh

pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

## 2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berprestasi dalam tim pengambil keputusan.

## 3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan pada sekedar perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas

yang merupakan bagian yang wajar dari setiap organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

#### 4. Perbaikan Berkesinambungan

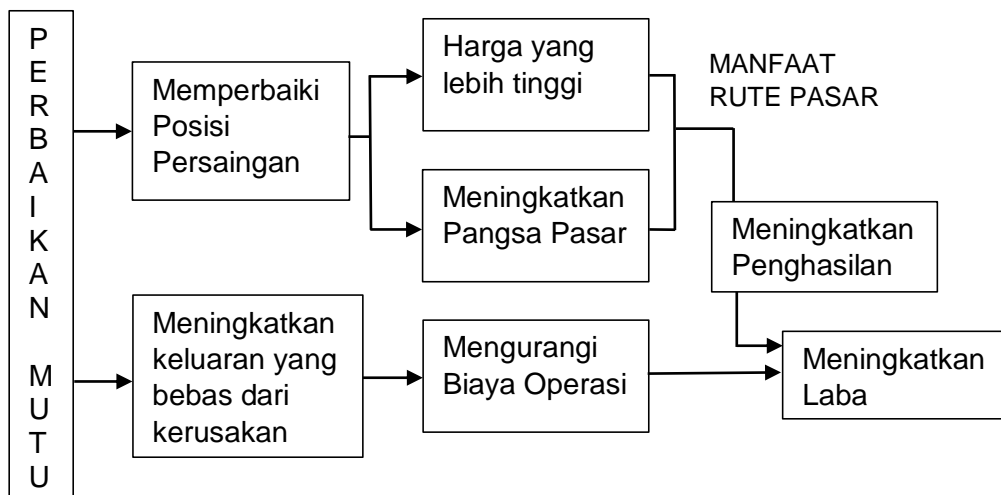
Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), yang terdiri dari langkah - langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### **II.1.6 Manfaat dan Tujuan TQM (*Total Quality Management*)**

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. Penerapan TQM (*Total Quality Management*) adalah hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan.

Menurut Nasution (2005:42) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dan kerusakan seperti pada Gambar 2.1

**Gambar II.1**  
**Manfaat Total Quality Management**



Sumber : Nasution, 2005:43

Sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam penerapan TQM (*Total Quality Management*) adalah untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005: 43). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa TQM (*Total Quality Management*) bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, kinerja, dan proses dalam organisasi serta mengantisipasi kerusakan pada proses produksi.

## **II.2 Konsep Kinerja**

### **II.2.1 Definisi Kinerja**

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 (Pasolong, 2008: 175).



Terdapat beberapa pendapat mengenai kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Rue and Byars dalam (Pasolong, 2008:175) bahwa “kinerja merupakan sebuah pencapaian hasil”. Armstrong and Baron dalam (Wibowo, 2011: 7) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Widodo dalam (Pasolong, 2008: 175), mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) dalam (Pasolong, 2008: 176) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi.

Mangkunegara dalam (Pasolong, 2008: 176) mengemukakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prawirosentono dalam (Pasolong, 2008: 176) menjelaskan bahwa 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.

Dari berbagai pendapat dari para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil atau capaian karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

## II.2.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang di maksud oleh LAN-RI dalam (Pasolong, 2008: 177), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*) keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Lebih lanjut LAN-RI mendefenisikan indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indkator keluaran adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau non fisik. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sedangkan indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Bernardin and Russel dalam (Keban, 2014: 212) menjelaskan bahwa parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penghematan biaya, kemandirian atau otonomi dalam bekerja, dan kerjasama. Sedangkan Schuler dan Dowling dalam (Keban, 2014: 212) mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja;
2. Kualitas kerja;
3. Kerjasama;
4. Pengetahuan tentang pekerjaan;
5. Kemandirian kerja;
6. Kehadiran dan ketepatan waktu;

7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi;
8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide sehat; serta
9. Kemampuan supervise dan teknis.

Pasolong (2008: 178) mengemukakan bahwa dalam menetapkan suatu indikator kinerja perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu:

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.

T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Ketepatan waktu (*Promptness*) yaitu ketepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja,
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu karyawan memiliki kesadaran diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tanpa harus bergantung kepada pimpinan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin baik secara individu maupun kelompok.
5. Komunikasi (*Communication*) yaitu interaksi yang dilakukan antara atasan dan bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan

masalah yang dihadapi. Komunikasi yang baik akan menimbulkan kerjasama yang baik dan akan terjadi hubungan – hubungan yang semakin harmonis diantara karyawan dan atasan.

Sedangkan, Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam (Wibowo, 2011: 102-105) mengemukakan bahwa terdapat 7 indikator kinerja, yaitu:

### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

### 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan tujuan dapat dicapai. Standar menjawab pertanyaan kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan

yang telah didefinisikan oleh standar. Umpan balik penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berganda. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif

berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### **II.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Wibowo (2014: 70-74) terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan bagi suatu organisasi yang mempunyai kinerja baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama.

Mathis and Jackson (2006: 113) Tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dicurahkan

### 3. Dukungan organisasi

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai : Kinerja (*Performance-P*) = kemampuan (*Ability-A*) x Usaha (*Effort-E*) x Dukungan (*Support-S*). Menurut Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman dimasa depan
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pimpinan

Wirawan (2009: 7) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan, misalnya bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan, dan keterampilan, kompetensi, pengalamn kerja, keadaan fisik, dan keadaan psikologis. Faktor lingkungan internal organisasi yang meliputi: visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, serta teman kerja.
2. Faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut meliputi kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya masyarakat.

## **II.2.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian terhadap kinerja pegawai/karyawan atau organisasi sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai tingkat keberhasilan dan kegagalan dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan dan visi, misi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dwiyanto dalam (Pasolong, 2008 : 182) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Sementara itu Donovan and Jakson menjelaskan bahwa secara teoritik penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan analisis pekerjaan, artinya bahwa suatu penilaian kinerja tidak dapat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri.

Dalam menjalankan penilaian kinerja tentunya membutuhkan indikator penilaian, terkait dengan hal tersebut, Wibowo (2011: 235-237) mengklasifikasikan ukuran tersebut sebagai berikut:

### **1. Produktifitas**

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktifitas merupakan hubungan antara jumlah aoutput dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

### **2. Kualitas**

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.



### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau presentase pemesanan dikirimkan sesuai waktu yang dijanjikan.

### 4. *Cycle Time*

*Cycle Time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

### 5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan manusia.

### 6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, maupun secara keseluruhan.

Sementara itu, Armstrong dalam (Wibowo, 2011: 237) mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam 4 tipe ukuran, yaitu:

1. Ukuran Uang, dipergunakan untuk mengukur, memaksimalkan *income*, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
2. Ukuran Waktu, mengekspresikan kinerja dengan waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
3. Ukuran Pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan) pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.

4. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan, atau analisis terhadap keluhan.

Klasifikasi ukuran lain yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja bersifat pelayanan (Wibowo, 2011: 237) yaitu:

1. *Productivity Indicators*, yaitu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan.
2. *Utilization Rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan.
3. *Time Targets*, yaitu indikator yang menunjukkan rata rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan.
4. *Volume Of Services*, yaitu jumlah layanan atau jasa yang di distribusikan.
5. *Demand/Service Provisions*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah juru rawat dibandingkan jumlah penduduk anak anak.

### **II.3 Hubungan Antar Variabel**

Krawjeski and Ritzman (2006) dalam (Munizu, 2010:185) sejak tahun 1980-an TQM (*Total Quality Management*) telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. TQM (*Total Quality Management*) 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.

Sertifikat ISO 9001 merupakan standar bertaraf internasional di bidang sistem manajemen mutu. Jika suatu organisasi/perusahaan telah berhasil

mendapatkan sertifikat ISO 9001, artinya organisasi/perusahaan tersebut telah memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan secara internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk/jasa. Dalam penerapannya, ISO 9001 menggunakan pendekatan proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas sistem penjaminan mutu. Pendekatan tersebut dilakukan untuk menjamin produk/jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan itu sendiri, seperti memenuhi persyaratan kualitas konsumen, sesuai dengan peraturan dan sesuai dengan tujuan lingkungan.

TQM (*Total Quality Management*) menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah :

1. *Accounting*, untuk mengukur dan memperkirakan biaya sebagai konsekuensi kualitas buruk dan mengusahakan data yang benar;
  2. *Finance*, perlu mengukur implikasi aliran dana pada program TQM dan menyediakan laporan keuangan tanpa salah;
  3. *Human resources*, dalam merekrut pekerja yang menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih;
  4. *Management information system*, diperlukan dalam mendesain sistem untuk melacak kuantitas dan kualitas kerja;
  5. *Marketing*, dalam menggunakan data kualitas dan kinerja untuk tujuan promosi;
  6. *Operation*, dalam mendesain dan melaksanakan program TQM.
- (Wibowo,2014:124).

Pentingnya TQM dalam berbagai bidang dalam organisasi, salah satunya adalah *human resources* (sumber daya manusia) yaitu menghargai kualitas kerja dan memotivasi dan melatih. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh

Hasibuan (2006:94) yang mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta motivasi pekerja”. Dengan demikian apabila karyawan termotivasi dalam bekerja akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

#### **II.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi yang akan memperbarui segala informasi yang terkandung didalamnya. Penelitian mendefinisikan perbedaan dan persamaan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel II.1 sebagai berikut.

**Tabel II.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti (tahun)</b>	<b>Hasil Penelitian Terdahulu</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Relevansi</b>	<b>Perbedaan</b>
1.	Munizu (2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas kepemimpinan; perencanaan strategis; fokus pada pelanggan; informasi dan analisis; manajemen sumber daya manusia; dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel – variabel TQM tersebut.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management</i> (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Relevansi dari penelitian tersebut adalah sama sama berfokus pada pengaruh dua variabel antara <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu lokus penelitian. Lokus dari penelitian sebelumnya di PT. Telkom Tbk. Makassar sedangkan pada penelitian ini akan berpusat pada PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
2.	Irawan (2012)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara simultan, variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. 2) Secara Parsial, menunjukkan hanya 4 subvariabel TQM yaitu obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, kerjasama tim dan perbaikan berkesinambungan yang berpengaruh positif dan signifikan.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management</i> (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Relevansi dari penelitian tersebut adalah sama sama berfokus pada pengaruh dua variabel antara <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan kinerja karyawan.</p> <p>Selain itu, pengujian variabel yang digunakan juga sama – sama menggunakan uji parsial dan uji simultan.</p>	<p>Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu lokus penelitian. Lokus dari penelitian sebelumnya di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sedangkan pada penelitian ini berlokasi di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar. Selain itu, penelitian sebelumnya hanya menggunakan empat indikator TQM sedangkan pada penelitian ini menggunakan lima indikator TQM.</p>

No.	Nama Peneliti (tahun)	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
3.	Herwandy (2017)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Secara simultan faktor <i>Total Quality Management</i> yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar. 2) Secara parsial variabel kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management</i> (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Relevansi dari penelitian tersebut adalah sama sama berfokus pada pengaruh dua variabel antara <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan kinerja karyawan. Selain itu, pengujian variabel yang digunakan juga sama – sama menggunakan uji parsial dan uji simultan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu lokus penelitian. Lokus dari penelitian sebelumnya di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselbar sedangkan pada penelitian ini berlokasi di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar. Selain itu, penelitian sebelumnya hanya menggunakan tiga indikator TQM sedangkan pada penelitian ini menggunakan lima indikator TQM.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
4.	Susilaningtyas (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>reward</i> berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan serta <i>reward</i> berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management</i> (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Relevansi dari penelitian tersebut terdapat pada fokus yang dikaji yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan variabel yang diuji yaitu kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian sebelumnya menggunakan dua variabel independen yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>Reward</i> sedangkan penelitian ini menggunakan satu variabel independen yaitu TQM. Selain itu, lokus pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya juga berbeda. Lokus dari penelitian sebelumnya di Kantor Bank Muamalat Cabang Yogyakarta sedangkan pada penelitian ini berlokasi di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar.



No.	Nama Peneliti (tahun)	Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
5.	S. Sufandy (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dari hasil tabel regresi didapatkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,900, hal tersebut berarti bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh <i>Total Quality Management (TQM)</i> sebanyak 90%, selebihnya 10% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management (TQM)</i> yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Relevansi dari penelitian tersebut terdapat pada fokus yang dikaji yaitu <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan variabel yang diuji yaitu kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu lokus penelitian. Lokus dari penelitian sebelumnya di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) 46 Persero Tbk. Cabang Makassar sedangkan pada penelitian ini akan berpusat pada PT. Pos Indonesia (Persero) KSPM Makassar. Selain itu, penelitian sebelumnya menggunakan model analisis regresi linear sederhana sedangkan pada penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda.

No.	Nama Peneliti (tahun)	Hasil Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian Skripsi	Relevansi	Perbedaan
6.	Anugrah (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (P Value) lebih kecil dari 0,05. Sedangkan dari hasil koefisien regresi linier berganda dari tiap-tiap variabel TQM dapat diketahui variable yang punya pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ngawi adalah variabel perbaikan berkelanjutan (X1).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara parsial semua indikator <i>Total Quality Management</i> (TQM) yaitu fokus pada pelanggan, kerjasama tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan dan perbaikan sistem berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Relevansi dari penelitian tersebut terdapat pada fokus yang dikaji yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan variabel yang diuji yaitu kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu lokus penelitian. Lokus dari penelitian sebelumnya di Bank BRI Cabang Ngawi sedangkan pada penelitian ini akan berpusat pada PT. Pos Indonesia (Persero) KSPP Makassar.

## II.5 Kerangka Konsep

Kerangka konsep merupakan pondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan, kerangka konseptual adalah jaringan asosiasi yang disusun dan dijelaskan secara logis antar variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui penelitian dan pengamatan (Sekaran, 2013:127). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan variabel *TQM (Total Quality Management)* menurut Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Nasution (2005:22-25) bahwa terdapat 10 indikator yang ditetapkan sebagai variabel *TQM (Total Quality Management)*. Namun pada penelitian ini, penulis hanya menggunakan 5 indikator sebagai variabel *TQM (Total Quality Management)*, yaitu :

1. Fokus pada pelanggan dalam *TQM (Total Quality Management)* yaitu baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Kerjasama Tim dalam organisasi yang menerapkan *TQM (Total Quality Management)* yaitu kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitar.
3. Perbaikan Sistem Berkesinambungan yaitu setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat.

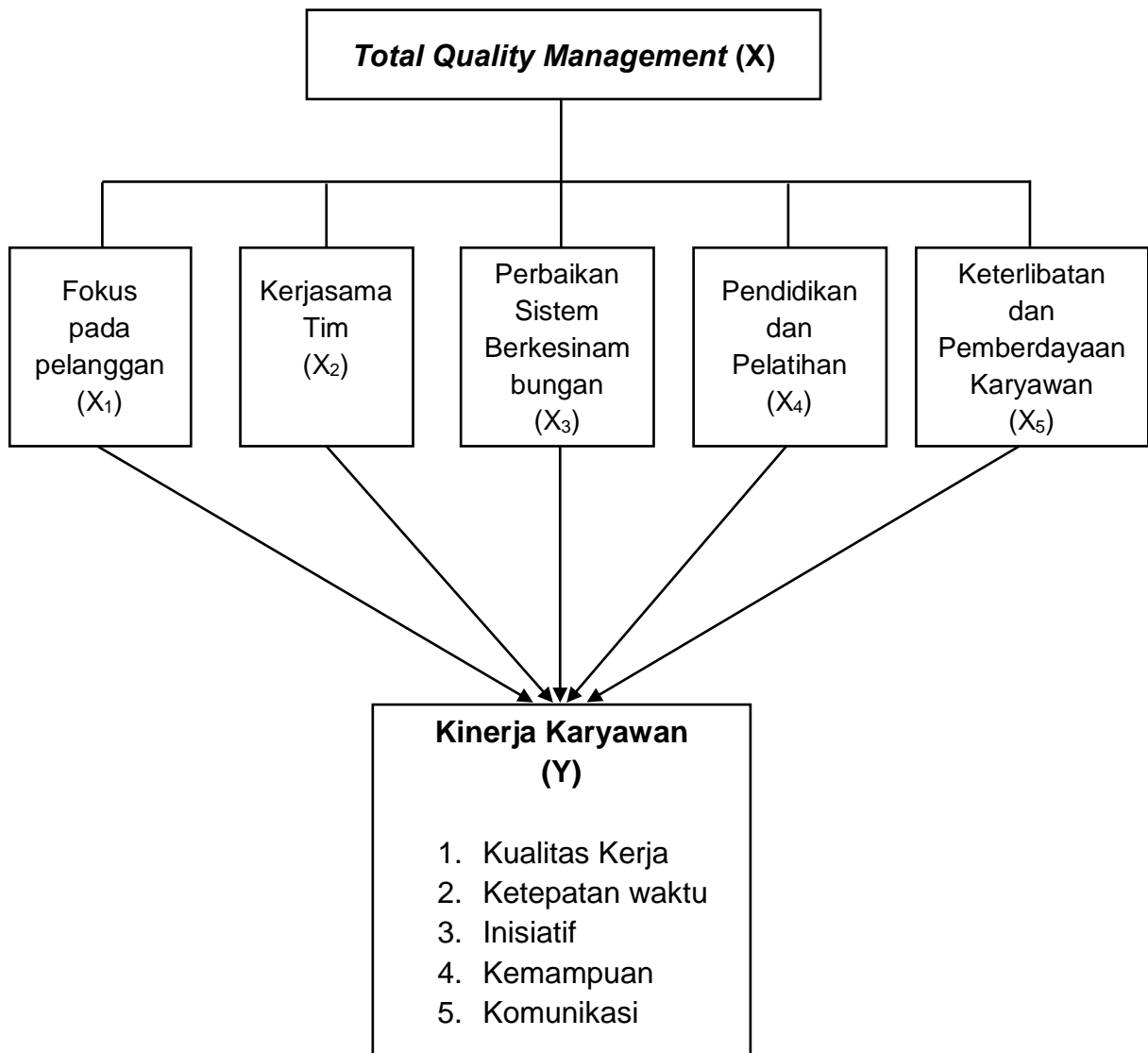
4. Pendidikan dan Pelatihan yaitu faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.
5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan yaitu hal yang penting dalam penerapan TQM (*Total Quality Management*). Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *costumer value*.

Selain itu, dalam mengukur kinerja karyawan tentunya juga membutuhkan indikator, dari uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2007) bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Ketepatan waktu (*Promptness*) yaitu ketepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja,
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu karyawan memiliki kesadaran diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tanpa harus bergantung kepada pimpinan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin baik secara individu maupun kelompok.
5. Komunikasi (*Communication*) yaitu interaksi yang dilakukan antara atasan dan bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi yang baik akan menimbulkan kerjasama yang baik dan akan terjadi hubungan – hubungan yang semakin harmonis

Berdasarkan uraian dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, maka model kerangka konseptual dalam penelitian ini dijelaskan dalam Gambar II.2 sebagai berikut.

**Gambar II.2**  
**Kerangka Konsep**



Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2021

## II.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2015), hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian. Berdasarkan pada kerangka konsep di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel TQM yang terdiri dari indikator fokus pada pelanggan (X1), kerjasama tim (X2), perbaikan sistem berkesinambungan (X3), pendidikan dan pelatihan (X4) serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X5) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) KSPM Makassar. Maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

### 1. H1 (Fokus Pada Pelanggan)

- Ho : Fokus pada pelanggan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2. H2 (Kerjasama Tim)

- Ho : Kerjasama Tim tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Kerjasama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 3. H3 (Perbaikan Sistem Berkesinambungan)

- Ho : Perbaikan Sistem Berkesinambungan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. H4 (Pendidikan dan Pelatihan)

- Ho : Pendidikan dan Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. H5 (Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan)

- Ho : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. H6

- Ho : TQM (*Total Quality Management*) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Ha : TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.