



Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000

Luh Putu Rima Antari¹, Putu Yudi Setiawan²

^{1,2}Universitas Udayana

¹rimaantari@gmail.com, ²yudisetiawan@unud.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 15 April 2022

Disetujui 20 April 2022

Diterbitkan 25 April 2022

Kata kunci:

TQM, Kinerja Perusahaan, Perbaikan Berkesinambungan, PT. Pos

Keywords :

TQM, Company Performance, Continuous Improvement, PT. Pos

ABSTRAK

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Pertumbuhan perusahaan jasa yang sejenis menjadi tantangan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan, sebagai bahan evaluasi kemampuan bisnisnya untuk meraih tujuan. Salah satu caranya dalam sisi operasi adalah meningkatkan implementasi *Total Quality Management* (TQM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Total Quality Management* ditinjau dari 5 dimensi yaitu fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, obsesi terhadap kualitas, serta pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini bersifat asosiatif yang mengambil 77 karyawan perusahaan sebagai sampel jenuh, dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel TQM yang terdiri dari fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, obsesi terhadap kualitas, serta pendidikan dan pelatihan, secara positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Pihak manajemen diharapkan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan *Total Quality Management* dalam keunggulan bersaing

ABSTRACT

The growth of similar service companies is a challenge for the management in improving the company's performance, as an evaluation for its business ability to achieve the goals. One way operationally is to increase the implementation of Total Quality Management (TQM). The purpose of this study was to determine the effect of Total Quality Management on Company Performance at PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Total Quality Management is viewed from 5 dimensions, namely customer focus, continuous improvement, teamwork, obsession with quality, and education and training. This research uses associative design and takes 77 employees of the company as the saturated sample, and is analyzed using multiple linear regression. The results show that the variables of TQM consisting of customer focus, continuous improvement, teamwork, obsession with quality, as well as education and training, positively have a significant influence on the company's performance at PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. The management is expected to further improve the company's performance through the implementation of Total Quality Management in competitive advantage.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing perusahaan secara berkelanjutan menjadi penting dalam menjaga eksistensi perusahaan pada lingkungan persaingan perusahaan yang sejenis (Winata, 2019). Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengelola sumber daya unik secara efektif untuk memenuhi kebutuhan pasar. Daya saing menjadi tantangan bagi perusahaan dalam manajemen kualitas produk dan layanan untuk meningkatkan kinerjanya karena pertumbuhan bisnis sejenis dan pertumbuhan digitalisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memaksimalkan daya saing melalui strategi peningkatan kualitas secara menyeluruh dengan cara meningkatkan dan mengevaluasi kinerja perusahaan.

Barnes (2018) memaparkan pengukuran kinerja memiliki peran sentral dalam manajemen operasi karena berfungsi untuk mengukur efisiensi dan efektivitas tindakannya serta sebagai cara dalam mengubah maksud strategis menjadi bentuk tindakan. Selain itu, indikator yang dapat diukur adalah hasil kepuasan dari perspektif pelanggan (*customer*) dan karyawan (*employee*) untuk mengevaluasi kekurangan yang harus diperbaiki dalam menjamin tujuan bisnis (Barnes, 2018). Alternatif strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, kepuasan pelanggan dan karyawan sehingga mencapai

kinerja perusahaan yang maksimal adalah dengan meningkatkan manajemen kualitas total secara terpadu dengan salah satu pendekatan manajemen kualitas yaitu *Total Quality Management (TQM)*.

Manajemen Mutu Umum adalah sistem manajemen strategis yang terintegrasi mencakup semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk terus meningkatkan kualitas produk dan layanan (Nasution, 2015). Penerapan TQM berkontribusi pada manfaat yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan sehingga meningkatkan pangsa pasar dan meningkatkan laba perusahaan. Semakin baik persepsi manajer terhadap orientasi dan manfaat TQM, Hal tersebut berdampak pada manajemen perusahaan (Isyanto, 2019). Gotch dan Davis menjelaskan bahwa ada 10 komponen TQM dalam TJPTono dan Diana (2014). Perhatian Pelanggan, Jaminan Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim, Peningkatan Sistem Berkelanjutan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan Kontrol, Kesatuan Objektif dan Partisipasi dan Penyelesaian Karyawan.

Bersumber dari penelitian Sweis et al. (2016) yang menyoroti praktik TQM terbaik yang mempengaruhi kinerja perusahaan, dimensi Total Quality Management yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan adalah fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, serta pendidikan dan pelatihan. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa jika keempat variabel tersebut diimplementasikan akan memperbaiki posisi kinerja perusahaan. Selain itu, dalam penelitian Dewi dan Dwija (2020) menghasilkan bahwa obsesi terhadap kualitas memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap peningkatan kinerja perusahaan dibanding unsur *Total Quality Management* yang lainnya.

Studi substansial yang meneliti dampak *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan secara ekstensif dalam studi sebelumnya. Seperti Modgil dan Sharma (2016); Al-Damen (2017); Panuwaniich dan Nguyen (2017); Siregar dan Samsir (2017); Qasrawi et al. (2017); Singh dan lainnya. (2018); Chin et al. (2018); Parwitasari dan Wirazedana (2018); Muhammad dan lainnya. (2019); Suartina et al. (2019); Kumala dan Widiyati (2020); Dan Pham (2020) menyimpulkan bahwa variabel TQM memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang berarti bahwa perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik ketika menerapkan praktik TQM.

Di sisi lain, ada hasil lain yang kontradiktif, seperti penelitian Mahmoud dan lainnya. (2019) Hal ini menyimpulkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain oleh Winnarty dan Fachurrozi (2017); Firman et al. (2020) mengakui bahwa TQM berdampak kecil jika dikaitkan langsung dengan kinerja perusahaan. Singhkoh et al. (2018); Tatontos et al. (2019) menemukan bahwa kerja tim serta pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh pada kinerja organisasi dalam penelitian ini. Juga Gaspar dan temuan penelitian lainnya. (2019) Membuktikan bahwa ketergantungan yang berlebihan pada kualitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Semua jenis perusahaan seperti perusahaan jasa dan manufaktur selalu berupaya untuk mengelola kualitas dalam meningkatkan kinerjanya. Namun, perusahaan jasa berbeda dengan perusahaan manufaktur karena kualitas pelayanan ditentukan pelanggan dan tidak dapat langsung dilihat secara fisik, sehingga sulit untuk diukur. Hal ini sehubungan dengan Nasution (2015) menjelaskan bahwa mengelola kualitas perusahaan jasa lebih sulit dari perusahaan manufaktur, maka perusahaan jasa harus lebih memperhatikan mutu pelayanan secara terpadu terhadap pelanggan secara konsisten dan berkesinambungan. Hasil penelitian yang didapatkan oleh penelitian Vidananda dan Setiawan (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan mampu memberi pengaruh signifikan pada kinerja perusahaan.

Salah satu bidang perusahaan jasa yang menjadi perhatian adalah perusahaan jasa ekspedisi dan logistik yang pelayanannya dituntut cepat, tanggap, terpercaya dan praktis. Industri jasa kurir dan logistik adalah salah satu industri jasa yang terdampak perkembangan teknologi, yang membuat model bisnis lama menjadi kurang relevan sehingga perlu inovasi perbaikan digitalisasi dalam kualitas produk dan pelayanannya. Kebutuhan manusia akan pengiriman barang membuat pertumbuhan bisnis dalam jasa pengiriman berkembang pesat dan memicu fenomena liberalisasi pos dunia. Berdasarkan fenomena tersebut, perusahaan besar seperti Federal Express (Fedex), TNT Express, DHL, dan UPS serta pesaing lokal seperti JNE, J&T, dan TIKI membuat eksistensi operator pos Negeri milik pemerintah yaitu Pos Indonesia dalam hal pengiriman surat dan paket nyaris memudar (Nainggolan et al., 2019).

Pos Indonesia adalah salah satu badan usaha milik Negara (BUMN) yang andil di dalam perkembangan jasa pengiriman di Indonesia. Sebagai penyedia jasa pengiriman, pelayanan publik Pos Indonesia dituntut melakukan segala sesuatunya dengan cepat, praktis, handal, dan efisien dalam mencapai kepuasan pelanggan. Lingkup pelayanan bisnis Pos Indonesia sudah berkembang yaitu dalam jasa pengiriman dan jasa keuangan yang menjangkau domestik hingga internasional. Pelayanan Pos Indonesia mencakup pengiriman domestik hingga internasional dengan produk layanan pada jasa pengiriman mencakup filateli, jasa kurir, dan logistik untuk pengiriman surat dan paket dengan inovasi Aplikasi QPosinAja, CDS (Custom Declaration System), dan PON (Post Order Number) sebagai digitalisasi jasa kurir dan logistik. Sementara, jasa lain untuk kegiatan ekspansi usaha demi menambah keuntungan yaitu jasa properti dan pelayanan jasa keuangan meliputi wesel pos, pembayaran tagihan, pelayanan remitansi, serta layanan seperti asuransi, dan digitalisasi jasa keuangan dengan aplikasi PosPay. Namun, dalam usaha menghadapi persaingan di bidang jasa pengiriman lainnya, eksistensi dan kepercayaan pelanggan dalam menggunakan layanan terutama pada bagian kurir dan logistik masih terbilang rendah yang membuat manajemen kualitas perlu dikembangkan secara total sehingga performa perusahaan pada PT. Pos Indonesia mampu memperbaiki posisi persaingan.

Permasalahan Pos Indonesia sebagai perusahaan jasa ekspedisi dan logistik dilihat dari posisinya pada Top Brand Indonesia. Salah satu konsep berbasis riset yang dikembangkan oleh Frontier Research untuk meninjau performa perusahaan yang selanjutnya dinyatakan dengan satuan index (topbrand-award.com, 2019). Bersumber dari topbrand-award.com (2020) mengenai penilaian top brand index kategori jasa kurir pada PT. Pos Indonesia dalam tiga tahun terakhir yaitu 2018 sampai 2020 ditunjukkan pada Tabel 1. di bawah ini:

Tabel 1 Top Brand index Kategori Jasa Kurir Tahun 2018-2019

Brand	2018	2019	2020
JNE	45.0%	26.4%	27.3%
J&T	13.9%	20.3%	21.3%
Tiki	13.6%	12.6%	10.8%
Pos Indonesia	11.6%	5.4%	7.7%
DHL	3.5%	3.8%	4.1%

Sumber: topbrand-award.com, 2020

Tabel 1 menunjukkan bahwa brand index pos indonesia kategori jasa kurir pada tahun 2018 sebesar 11.6%, memenuhi minimum persentase index yang sebesar 10% dibanding DHL tetapi masih dibawah index JNE, J&T, dan TIKI diposisi tiga besar. Pada tahun 2019 brand index pos indonesia turun sebesar 6.2% menjadi 5,4% dan pada tahun 2020 sebesar 7.7% di posisi keempat. Kenaikan 2.3% pada tahun 2020 tersebut tidak terlalu berarti karena masih dibawah kriteria top brand index minimum Top Brand untuk kategori jasa kurir. Penurunan Top Brand index ini mengindikasikan bahwa perbaikan berkesinambungan dan obsesi pada kualitas dari Pos Indonesia belum maksimal karena performa brand Pos Indonesia masih cukup rendah dan belum unggul dibanding pesaingnya, serta belum sepenuhnya mendapat kepercayaan di benak konsumen jasa kurir.

Salah satu kantor pusat Pos Indonesia ada di Bali, seperti halnya di Denpasar, PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000 yang dengan gel. Raya Patan Ronon no. 37, Denpasar. POS INDONESIA menerapkan budaya perusahaan BUMN yang merupakan implementasi dari nilai-nilai inti AKHLAK (kepercayaan, kompetensi, kesesuaian, loyalitas, kemampuan beradaptasi dan kolaborasi). Pos Indonesia 5R juga berkomitmen sebagai perusahaan, yang berarti sistem penilaian kinerja lingkungan kerja yang kuat dalam manajemen perusahaan untuk menjaga efisiensi dan disiplin di tempat kerja. 5R tersebut adalah singkat (menggunakan hanya yang diperlukan untuk kegiatan kerja), bersih (semuanya harus berada di tempat asalnya ketika siap digunakan), dan kebersihan (untuk membersihkan peralatan dan peralatan kerja) agar tetap berfungsi dengan baik) Perawatan (menjaga kebersihan pribadi dan memenuhi tiga persyaratan sebelumnya dari setiap karyawan), dan Rajin (memelihara kedisiplinan pribadi individu dalam menjalankan seluruh tahapan 5R). Filosofi 5R merupakan budaya yang membantu dalam mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas proses yang tinggi.

Seiring dengan kebutuhan jasa pengiriman barang dan jasa keuangan, Pos Indonesia KCU Denpasar 80000 telah menaungi 20 Kantor Pos Cabang yang membantu pelayanan di wilayah kerja yaitu Denpasar dan Badung serta bekerja sama dengan 58 AgenPos aktif sebagai saluran distribusi operasional. Selain fenomena persaingan brand index dengan perusahaan sejenis, PT. Pos Indonesia,

khususnya Pos Indonesia KCU Denpasar 80000 juga mempunyai masalah internal. Masalah perkembangan penggunaan layanan pengiriman khususnya pada pengiriman paket terhadap konsumen dalam tiga tahun terakhir yang dapat dilihat pada Tabel 2. berikut:

Tabel 2 Perkembangan Penggunaan Layanan Pengiriman Paket di PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000 Tahun 2018-2020

Tahun	Transaksi Loker Ratket
2018	32.351
2019	29.428
2020	24.509

Sumber: Data internal PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000, 2020

Tabel 2 menunjukkan kemajuan penggunaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 8000 dari tahun 2018 hingga 2020 menunjukkan penurunan jumlah transaksi yang signifikan di loket layanan suplai, khususnya pada pengiriman paket. Penurunan tersebut dapat dilihat pada tahun 2018 sebesar 32.351 kali transaksi, pada tahun 2019 penggunaannya menurun sebesar 9 persen menjadi 29.428 kali transaksi, dan pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan sebesar 17 persen menjadi 24.509 kali transaksi. Penurunan penggunaan layanan pengiriman paket di perusahaan ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000 masih belum sepenuhnya maksimal dilihat dari permintaan layanan oleh pelanggan, sehingga memerlukan fokus lebih terhadap pelanggan dan perbaikan secara berkesinambungan dengan obsesi kualitas dari semua karyawan untuk meningkatkan kinerja layanan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Singkoh et al. (2018); Polii dan Karuntu (2019) dimana ketiga dimensi tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan terhadap proses pelayanan dan aktivitas karyawan Pos Indonesia KCU Denpasar 80000 saat hari kerja selama satu minggu pada jam operasional kantor, ditemukan fenomena dalam seperti terdapat sistem pengukuran kepuasan pelanggan yang kurang efektif, dimana hanya menggunakan kotak saran, banyaknya keluhan pelanggan ke customer service terutama dalam bagian pengiriman surat dan paket seperti terhambatnya informasi status pengiriman terutama untuk pengiriman internasional. Selain itu, ditemukan fenomena antar bagian belum menjalin kerja sama yang maksimal mengenai keseragaman standar pekerjaan sehingga menimbulkan keluhan dari pelanggan korporat. Berdasarkan fenomena tersebut, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, serta fokus pada pelanggan menjadi penting untuk ditingkatkan untuk menekan complain dan mengidentifikasi harapan pelanggan sehingga mempengaruhi hasil kepuasan pelanggan untuk peningkatan kinerja, sehubungan dengan penelitian Sweis et al. (2016) dalam peningkatan kinerja perusahaan jasa kurir.

Meskipun Pos Indonesia KCU Denpasar 80000 sudah berfokus pada kinerja keuangan, namun kinerja non keuangan sebagai aspek peningkatan kualitas, seperti kualitas SDM dan operasional perlu dilakukan untuk menghadapi iklim persaingan bisnis melalui pendidikan dan pelatihan (Tjiptono dan Diana, 2014). Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan kepada semua karyawan di setiap bagian sebagai strategi untuk penanganan proses pengiriman dan pelayanan di dalam Pos Indonesia KCU Denpasar 80000, sehingga menurunkan persentase keluhan pelanggan dan menghasilkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

Fokus pada pelanggan membuat organisasi atau perusahaan berorientasi kepada apa yang dibutuhkan pelanggan dalam memberikan pelayanan secara maksimal. Strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya adalah menjadikan pelanggan sebagai prioritas utama dengan cara selalu memelihara dan menerapkan kualitas yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin tinggi kemampuan organisasi berfokus pada pelanggan, maka akan meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan itu sendiri. Sejumlah makalah penelitian telah menunjukkan bahwa pendekatan TQM yang berfokus pada pelanggan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja yang kuat, Al-Damen (2017), Putri dan Kusumawardhani (2017), Chin et al. (2018), Muhammad dan lainnya. (2019).

H1: Fokus pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbaikan berkesinambungan diterapkan pada proses, produk, pelayanan, dan seluruh orang yang melaksanakannya. Pendekatan ini hanya dapat berhasil jika disertai dengan komitmen terhadap aset perusahaan. Sehingga, dengan melakukan perbaikan berkesinambungan akan dapat meningkatkan kinerja dari organisasi atau perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Sweis et al. (2016), Lamato dan Karuntu, (2017), Singkoh et al. (2018), Murenga and Njuguna (2020). Perusahaan harus secara terus-menerus melakukan perbaikan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kualitas serta produktivitas seperti masukan, proses, dan hasil dari perusahaan.

H2: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan kerjasama tim dalam penerapan TQM, yaitu komunikasi yang baik antara anggota tim dan kerja tim, dan antara karyawan dan eksekutif, maka akan dapat meningkatkan hubungan erat dalam pencapaian tujuan sehingga kinerja perusahaan juga meningkat. Pernyataan tersebut secara empiris didukung oleh penelitian Qasrawi et al. (2017), Ralahallo dan Pattipeiluhu (2017), serta Sumardi dan Fernandes (2020) yang membuktikan bahwa kerja sama tim mempunyai hubungan positif dengan kinerja organisasi.

H3: Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

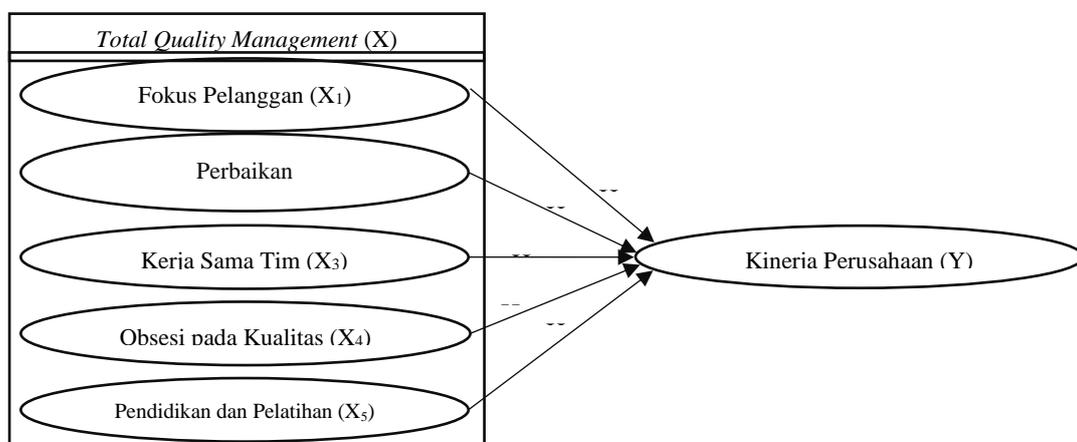
Salah satu cara mencapai kinerja perusahaan yang baik dalam peningkatan manajemen kualitas adalah mempunyai obsesi terhadap kualitas pada produk secara fisik dan kualitas pelayanannya. Obsesi kualitas tidak hanya menekankan pada hasil, tetapi juga meliputi manusia, proses, dan lingkungannya. Benak para anggota organisasi pada praktik TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah tidak pernah merasa puas dengan hasil yang berarti selalu ingin memenuhi atau melebihi harapan dari kualitas. Hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan hubungan obsesi pada kualitas dan kinerja perusahaan mempunyai pengaruh positif yang signifikan adalah Matana (2017), Efendi dan Mandala (2018), Singkoh et al. (2018), Polii dan Karuntu (2019), dan Dewi dan Dwija (2020).

H4: Obsesi pada kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan yang fokus pada pendidikan dan pelatihan tenaga kerja berusaha untuk mengembangkan soft skill karyawan agar dapat menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas. Dalam hasil penelitian Ratnasari dan Sunuharyo (2018), penerapan pelatihan dan kompetensi akademik berfokus pada peningkatan kinerja staf. Kinerja karyawan yang tinggi meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Nasrun (2018), Yumaizar (2019) dan Sweis et al. (2016) Pendidikan dan pelatihan akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

H5: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Berikut ini adalah kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan dari variabel-variabel di atas seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Gambar 1. Menunjukkan model yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dengan 5 dimensinya (H1, H2, H3, H4, H5) terhadap Kinerja Perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain atau metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yang berhubungan dengan pendekatan numerik. Lokasi penelitian Denpasar 8000 terletak di Kantor Pos Indonesia. Ruang lingkup yang dikaji dalam penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian, yaitu dampak *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. Staf PT yang digunakan dalam penelitian ini. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel manajemen mutu umum (X) sebagai variabel independen dari metrik fokus klien, perbaikan terus-menerus, kerja tim, kualitas, pendidikan dan pelatihan dan kinerja perusahaan (Y), efisiensi, kemampuan beradaptasi Menggunakan indikator skor dan kepuasan sebagai variabel terikat.

Kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah gambaran umum PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80.000, termasuk proses pelayanan, manajemen dan budaya perusahaan. Informasi numerik dalam penelitian ini didasarkan pada variabel-variabel dari variabel penelitian. Data awal dalam penelitian ini berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan. Informasi dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden yang menjawab kuesioner dan observasi lapangan atau survei. Sedangkan informasi sekunder berasal dari catatan, laporan dan dokumen perusahaan seperti informasi pegawai, budaya perusahaan dan jasa pengiriman paket di Pos Indonesia KCU Denpasar 80000.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan survei dengan manajemen. Alat studi memberikan gambaran tentang variabel-variabel yang ditulis oleh responden dengan menggunakan metode pengumpulan data. Alat ukur yang digunakan adalah skala Likert, ekspresi setiap indikator variabel diukur dalam 1-5 satuan. Pengujian *query* dilakukan sebagai ukuran akurasi dan reliabilitas untuk mengetahui efektifitas dan akurasi suatu alat ukur.

KCU Denpasar mempekerjakan 80.000 orang di Indonesia dan mempekerjakan hingga 77 orang di perusahaan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Oleh karena itu, sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 77 pegawai yang terlibat langsung dalam 80.000 kegiatan POS Indonesia KCU Denpasar, sehingga karakteristik responden relatif sama. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menanggapi setiap variabel penelitian berdasarkan deskripsi yang disediakan dalam alat penelitian. Dalam studi ini, beberapa metode analisis regresi linier digunakan untuk menentukan dampak dari praktik manajemen kualitas umum pada perusahaan. Berikut ini adalah rumus regresi linier berganda pada Rahida (2019: 270):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e \dots \dots \dots (1)$$

Langkah-langkah untuk menentukan dampak variabel netral terhadap variabel terikat meliputi uji estimasi standar dengan menggunakan analisis multi-line return, uji standar, uji multi-sudut dan uji heteroksida. Juga hipotesis adalah uji korelasi multivariat (R²), uji satu kali (uji F) dan uji semi kritis (uji T).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam survei POS Indonesia KCU Denpasar 80000, 77 responden diidentifikasi berdasarkan empat karakteristik: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Karakteristik respon disajikan pada Tabel 3. Sebagai berikut :

Tabel 3 Karakteristik Responden PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
1.	Usia (Tahun)	23 – 29	20	26
		30 – 36	23	30
		37 – 43	17	22
		≥ 44	17	22
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki	37	48
		Perempuan	40	52
		Jumlah	77	100

No.	Karakteristik	Keterangan	Jumlah	
			Orang	Persentase (%)
		Jumlah	77	100
3.	Pendidikan	SMA/Sederajat	15	19,5
		Diploma	12	15,5
		Sarjana (S1)	45	58,5
		Pascasarjana (S2)	3	4
		Lain – lain	2	2,5
		Jumlah	77	100
4.	Masa Kerja (Tahun)	1 - 10	51	66,5
		11 - 20	10	13
		21 - 30	12	15,5
		≥ 31	4	5
		Jumlah	77	100

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 3. Mayoritas responden adalah 30% pada kelompok usia 30 hingga 24 tahun, diikuti oleh 26% pada kelompok usia 23 hingga 29 tahun, berusia 37 hingga 43 tahun, dan 22% di atas usia 44 tahun. Respon berbasis gender ditemukan pada 52% responden wanita dan 48% responden. Profil responden berdasarkan pendidikan terakhir: 58% lulusan sarjana (S1), 19,5% SMA/ sederajat, Diploma 15,5%, Pascasarjana (S2) 4%, dll. Profil audiens berdasarkan 66,5% dari 1 hingga 10 tahun masa kerja, 13% dari 11 hingga 20 tahun, 15,5% dari 21 hingga 30 tahun dan 5% dari lebih dari 31 tahun.

Pengujian akurasi dilakukan dengan menggunakan link product moment Pearson. Jika kueri benar, tingkat kesalahan alfa adalah 0,05 jika tingkat korelasi lebih besar dari atau sama dengan 0,3 (r 0,3). Hasil uji akurasi pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4. sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Fokus Pelanggan (X ₁)	X _{1.1} Aktif dan teratur mencari masukan pelanggan	0,891	Valid
	X _{1.2} Kebutuhan dan harapan pelanggan disebarluaskan dan dipahami secara efektif ke tenaga kerja	0,874	Valid
	X _{1.3} Selalu menjalin hubungan dekat dengan pelanggan melalui saluran yang mudah diakses	0,925	Valid
	X _{1.4} Memiliki prosedur yang efektif untuk menyelesaikan keluhan pelanggan	0,904	Valid
	X _{1.5} Mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan teratur	0,761	Valid
Perbaikan Berkesinambungan (X ₂)	X _{2.1} Komunikasi	0,844	Valid
	X _{2.2} Perbaikan masalah	0,920	Valid
	X _{2.3} Memandang ke hulu	0,753	Valid
	X _{2.4} Mendokumentasikan masalah dan kemajuan	0,719	Valid
	X _{2.5} Memantau perubahan dalam pelayanan	0,753	Valid
Kerja Sama Tim (X ₃)	X _{3.1} Adanya kesepakatan terhadap misi tim	0,891	Valid
	X _{3.2} Karyawan beradaptasi terhadap perubahan	0,898	Valid
	X _{3.3} Tanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing	0,577	Valid
	X _{3.4} Terjadi kerja sama yang baik antar karyawan	0,829	Valid
	X _{3.5} Kerja sama setiap karyawan antar divisi	0,870	Valid

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan	
Obsesi terhadap Kualitas (X ₄)	X _{4.1}	Mementingkan umpan balik dari pelanggan dan pemangku kepentingan perusahaan lainnya	0,925	Valid
	X _{4.2}	Menyediakan sumber daya yang memadai untuk mengimplementasikan standar kualitas	0,949	Valid
	X _{4.3}	Evaluasi kualitas produk dan layanan secara berkelanjutan	0,880	Valid
	X _{4.4}	Perhatian terhadap kualitas dari seluruh karyawan	0,823	Valid
	X _{4.5}	Orientasi standar kualitas untuk kinerja pelayanan	0,850	Valid
Pendidikan dan Pelatihan (X ₅)	X _{5.1}	Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan keterampilan telah sesuai prinsip-prinsip kualitas	0,934	Valid
	X _{5.2}	Pelatihan dan pengembangan keterampilan merata kepada seluruh karyawan	0,964	Valid
	X _{5.3}	Pemberian pelatihan dan pendidikan secara periodik sesuai kebutuhan yang berkelanjutan	0,911	Valid
	X _{5.4}	Evaluasi pelatihan dan Pendidikan	0,853	Valid
Kinerja Perusahaan (Y)	Y _{1.1}	Pemberian layanan cepat dan tepat	0,781	Valid
	Y _{1.2}	Tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan	0,829	Valid
	Y _{1.3}	Modal usaha dikelola dengan efektif	0,872	Valid
	Y _{1.4}	Program promosi produk dan layanan yang efektif	0,835	Valid
	Y _{2.1}	Penilaian kinerja tepat waktu	0,757	Valid
	Y _{2.2}	Produktivitas karyawan	0,893	Valid
	Y _{2.3}	Pemanfaatan sumber daya secara efisien	0,848	Valid
	Y _{3.1}	Melaksanakan budaya perusahaan dengan baik	0,972	Valid
	Y _{3.2}	Melaksanakan visi dan misi perusahaan	0,972	Valid
	Y _{4.1}	Kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan	0,907	Valid
	Y _{4.2}	Retensi dan loyalitas pelanggan	0,870	Valid
	Y _{4.3}	Kepuasan pelanggan terhadap layanan purna jual	0,921	Valid
Y _{4.4}	Karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan sepenuhnya puas	0,919	Valid	

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 4. Untuk menunjukkan bahwa semua variabel penelitian valid, semua variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi Pearson lebih besar dari 0,3 (r 0,3).

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana informasi yang sama atau konsisten dapat dihasilkan ketika diterapkan pada suatu objek. Jika nilai Cronbach's alpha di atas 0,6 atau sama dengan 0,05 alpha, instrumen tes dianggap reliabel. Pengambilan hasil uji reliabilitas alat uji ditunjukkan pada Tabel 5. sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Fokus Pelanggan (X ₁)	0,920	Reliabel
Perbaikan Berkesinambungan (X ₂)	0,855	Reliabel
Kerja Sama Tim (X ₃)	0,876	Reliabel
Obsesi terhadap Kualitas (X ₄)	0,925	Reliabel
Pendidikan dan Pelatihan (X ₅)	0,934	Reliabel
Efektivitas (Y ₁)	0,846	Reliabel
Efisiensi (Y ₂)	0,756	Reliabel
Keadaptasian (Y ₃)	0,941	Reliabel
Hasil Kepuasan (Y ₄)	0,924	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 5. menunjukkan nilai Cronbach's alpha pada kelima variabel TQM dan variabel kinerja Perusahaan melebihi 0,6 (Cronbach alpha 0,6). Hasil ini menunjukkan bahwa semua instrumen dinamik terbukti reliabel atau memberikan rangkaian hasil jika digunakan kembali untuk menguji hal yang sama.

Jika model regresi baru memenuhi uji estimasi tradisional, itu akan memenuhi persyaratan. Uji estimasi klasik yang digunakan untuk mengukur akurasi adalah uji standar, uji multidimensi, uji heteroskedastisitas.

Uji standar dirancang untuk menentukan apakah sisa model regresi terdistribusi secara rutin atau tidak. Model dengan distribusi standar berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai ASP. Sig (2-ekor) di atas Sig. 5 persen atau 0,05. Hasil pengujian untuk penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 6. sebagai berikut:

Hasil uji Multikolinearitas penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 6. berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Fokus Pelanggan (X ₁)	0,787	1,270
Perbaikan Berkesinambungan (X ₂)	0,640	1,562
Kerja Sama Tim (X ₃)	0,605	1,654
Variabel	Collinearity Statistics	
Obsesi terhadap Kualitas (X ₄)	0,792	1,263
Pendidikan dan Pelatihan (X ₅)	0,586	1,706

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 6. menunjukkan bahwa masing-masing nilai toleransi variabel memiliki nilai VIF masing-masing kurang dari 0,10 dan 10.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan Untuk mengetahui apakah ada perbedaan dari satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi. Jika nilai translasi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan model rehabilitasi tidak memiliki gejala heteroskedastisitas. Hasil uji Heteroskedastisitas untuk penelitian ini disajikan pada Tabel 7. sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12,312	3,109		3,960	0,000
Fokus Pelanggan (X ₁)	-0,155	0,120	-0,162	-1,290	0,201
Perbaikan Berkesinambungan (X ₂)	-0,080	0,139	-0,081	-0,581	0,563
Kerja Sama Tim (X ₃)	-0,204	0,144	-0,203	-1,421	0,160
Obsesi terhadap Kualitas (X ₄)	-0,174	0,118	-0,184	-1,472	0,145
Pendidikan dan Pelatihan (X ₅)	0,237	0,159	0,216	1,486	0,142

Sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 8 dapat ditunjukkan bahwa signifikansi kelima variabel netral lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel netral tidak berpengaruh terhadap sisanya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat tanda-tanda heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini. Beberapa analisis regresi linier digunakan untuk menentukan dampak variabilitas manajemen kualitas secara keseluruhan (fokus pelanggan, peningkatan berkelanjutan, kerja tim, jaminan kualitas dan pelatihan dan pelatihan) pada variabel kinerja yang kuat (efektivitas, efisiensi, kemampuan beradaptasi). , Dan hasil kepuasan). Perhitungan statistik yang digunakan dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini didukung oleh IBM SPSS Statistics 24 versi aplikasi perangkat lunak Windows. Rincian hasil analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 24 ditunjukkan pada Tabel 6. sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-12,798	4,850		-2,639	0,010
Fokus Pelanggan (X ₁) Perbaikan	0,410	0,188	0,153	2,185	0,032
Berkesinambungan (X ₂)	0,820	0,216	0,295	3,791	0,000
Kerja Sama Tim (X ₃)	0,713	0,224	0,255	3,183	0,002
Obsesi terhadap Kualitas (X ₄)	0,703	0,185	0,267	3,810	0,000
Pendidikan dan Pelatihan (X ₅)	0,678	0,248	0,222	2,731	0,008
<i>Adjusted R Square = 0,705</i>					
F Statistik = 37,330					
Signifikansi F = 0,000					

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 8. menunjukkan bahwa masing-masing variabel netral lebih penting dari 0,05 (sig.> 0,05), yang berarti variabel netral tidak berpengaruh terhadap residu. Persamaan regresi linier berganda diperoleh dari hasil pengujian pada Tabel 6. adalah sebagai berikut:

$$Y=0,153X_1+0,295X_2+0,255X_3+0,267X_4+0,222X_5..... (2)$$

Customer Attention Recovery Core (X₁) berharga 0,153 dan resolusi 0,32 <0,05 X₁. Continuous Improvement (X₂) Nilai X₂ pengaturan pengembalian 0,295 adalah 0,00 < 0,05. Nilai reference group rate (X₃) adalah 0,255 dengan 0,002 < 0,05 untuk nilai X₃. Kualitas (X₄) 0,267 Nilai Setup adalah 0,000 X₄ < 0,05. Angka Referensi Diklat (X₅) sebesar 0,222 dengan nilai X₅ sebesar 0,008 < 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa variabel X₁, X₂, X₃, X₄ dan X₅ berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Koefisien, yang memperhitungkan variabel lain.

Besaran hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen ditunjukkan dengan Koefisien determinasi.

Hasil uji koefisien determinasi (R²) pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 7. sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,851 ^a	0,742	0,705	5,204

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 9. Nilai adjusted R square sebesar 0,705 yang berarti 70,5% kinerja perusahaan merupakan variabel, yaitu variabel yang diwakili oleh kualitas keseluruhan yang dapat dinyatakan

positif atau signifikan sebagai variabel terikat. Manajemen (fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, kolaborasi), jaminan kualitas dan pendidikan dan pelatihan). Sisanya 29,5% dijelaskan oleh variabel di luar model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji kelayakan model atau uji F diperlukan untuk menguji semua variabel netral secara bersamaan. Dikatakan bahwa model Regresi dimungkinkan bila harga sig adalah. F kurang dari 5% atau tingkat signifikansi 0,05 (sig. $F < 0,05$). Hasil uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10. sebagai berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5053,891	5	1010,778	37,330	0,000 ^b
	Residual	1922,473	71	27,077		
	Total	6976,364	76			

Sumber: data primer diolah, 2021

Tabel 10. F menunjukkan nilai uji 37,330 dan nilai sig. F sama dengan 0,000. Harga tanda tangan. F, 0,000, kurang dari 5% atau kurang dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) diperlukan, sehingga model rekonstruksi penelitian ini paling baik dijelaskan dan dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menguji efek netral. Variabel di. Studi ini, atau TQM, didasarkan pada variabel atau kinerja perusahaan.

Uji parsial (Uji T) dianggap sebagai salah satu variabel yang paling banyak digunakan di dunia dan dapat digunakan untuk menentukan nilai varians 5% atau 0,05 (α). Pada penelitian ini dilakukan uji-T dengan melihat tingkat kepentingan masing-masing T-hitung yang ditunjukkan pada Tabel 6. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel, kriteria uji (Sg. $< 0,05$) kemudian ditolak jika H_0 . Diterima dan H_1 diterima dan (Sg. $> 0,05$) H_0 diterima dan H_1 ditolak. Berdasarkan beberapa dukungan linier, lima variabel manajemen kualitas umum T-test menunjukkan bahwa lima hipotesis telah diterima dalam penelitian ini. Pelatihan memiliki dampak besar pada kinerja perusahaan (H_1, H_2, H_3, H_4, H_5).

Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa Customer Attention Dynamics memiliki Standar Koefisien Beta terendah dari keempat variabel manajemen kualitas lainnya secara keseluruhan, dengan rata-rata 0,153 dan 0,032 yang berarti variabel fokus pelanggan. Dampak terlemah pada kinerja perusahaan. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah uji simultan (F) dan uji semi (T) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengguna secara simultan dan parsial. Semakin tinggi fokus pelanggan, semakin besar kinerja perusahaan. Temuan ini mendukung penelitian al-Damen (2017), Putri dan Kusumawardhani (2017), China dan lain-lain. (2018) dan (Muhammad et al., 2019) memberikan bukti yang jelas bahwa pendekatan TQM customer-centric memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Pernyataan beta adalah yang paling berharga dari empat variabel manajemen kualitas umum, dengan nilai 0,295 dan 0,000, yang berarti bahwa variabel fokus pelanggan akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerimaan dan perbaikan berkelanjutan baik uji F maupun uji semi T secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbaikan berkelanjutan perusahaan secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga memberikan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini didasarkan pada penelitian yang dilakukan di Swiss dan di tempat lain. (2016), Lamato dan kartun, (2017), Singkoh et al. (2018), Murenga dan Njuguna (2020) menemukan bahwa perbaikan terus-menerus akan meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dalam penelitian ini variabel kinerja grup merupakan kode beta terbesar ketiga, dengan nilai 0,255 dan 0,002 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah bahwa hasil uji F(F) dan semi-T diterima secara simultan dan bahwa variabel kerja sama tim berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan pada waktu yang sama dan sebagian. Semakin tinggi tingkat kerja tim, semakin tinggi kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini didasarkan pada hipotesis ketiga dan mendukung Pangiki dan penelitian lainnya. (2017) yaitu kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, seperti Caesar dan lainnya. (2017), Rallahalo dan Patepeilu (2017) dan Summardi dan Fernandes (2020) memberikan bukti nyata bahwa kerja tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan kualitas Dalam penelitian ini, nilai beta-exchange tertinggi kedua dalam penelitian adalah 0,267 dan 0,000 yang berarti bahwa variabilitas variabel kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah uji satu kali (uji F) dan uji semi (uji T) diterima, dan bahwa fluktuasi kualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin besar keinginan untuk terus meningkatkan atau melebihi kualitas produk dan jasa, maka semakin besar pula peluang persaingan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kualitas dan kinerja perusahaan didasarkan pada hipotesis yang diajukan dan hubungan antara kualitas dan kinerja perusahaan: Matana (2017), Efendi dan Mandala (2018), Singkoh et al. (2018), Polii dan Karuntu (2019), dan Dewi dan Dwija (2020). Oleh karena itu, semakin tinggi kualitas, semakin tinggi kinerja perusahaan.

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta adalah 0,222 dan nilai rata-rata 0,008 lebih tinggi dari keempat variabel manajemen mutu umum lainnya. Dampak yang memadai terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah hasil uji F(F) dan hasil uji semi-T diterima secara simultan, hal ini menunjukkan bahwa variabel continuous improvement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan pada suatu saat. . Organisasi meningkatkan kinerja karyawannya dengan menciptakan layanan yang berkualitas tinggi, efisien dan efektif serta siap untuk berubah. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian bahwa Ratnasari dan Sunuharyo (2018) mengemukakan hipotesis kelima bahwa penerapan pelatihan dan perhatian pada kompetensi akademik berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf. Meningkatkan kinerja staf di bidang pendidikan dan pelatihan, termasuk kinerja organisasi. Selain itu, penelitian telah dikonfirmasi oleh Nasrun (2018), Yumaizar (2019) dan Sweis et al. (2016) Pendidikan dan pelatihan akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, adjusted R square sebesar 0,705 yang berarti 70,5% kinerja perusahaan dapat dinyatakan secara positif dan signifikan sebagai variabel dependen dengan variabel total proksimal netral. Manajemen mutu (fokus pada pelanggan, perbaikan terus-menerus, kerja tim, penjaminan mutu, serta pendidikan dan pelatihan). Sisanya 29,5% dijelaskan oleh variabel di luar model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan hasil pembahasan yang disajikan, penelitian ini berhasil mendukung semua hipotesis. Pelanggan TQM memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perusahaan PT dengan berfokus pada pelanggan, terus melakukan perbaikan, kerjasama tim yang baik, kualitas tinggi sesuai permintaan, dan kualitas pendidikan dan pelatihan yang baik. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. Apabila penerapan kelima dimensi dari variabel TQM tersebut ditingkatkan dengan baik dan penuh komitmen dari pihak manajemen dan seluruh karyawan, maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat sehingga tujuan dalam keunggulan bersaing dapat dicapai.

Penerapan variabel-variabel TQM di PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000 yang meliputi fokus pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kerja sama tim, obsesi terhadap kualitas, serta pendidikan dan pelatihan sudah tergolong baik. Namun, pihak manajemen sebaiknya meningkatkannya secara lebih maksimal dengan memprioritaskan peningkatan terhadap perbaikan berkesinambungan karena memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja perusahaan di antara variabel TQM lainnya. Usaha dalam peningkatan kinerja perusahaan akan lebih sedikit jika memaksimalkan tingkat penerapan perbaikan perbaikan berkesinambungan terutama pada perbaikan digitalisasi teknologi pada produk dan pelayanan perusahaan. Perbaikan berkelanjutan dapat dilakukan dengan memprioritaskan komunikasi, meningkatkan proses dan layanan, secara aktif dan bertanggung jawab memperbaiki masalah yang ada, melakukan perbaikan berkelanjutan, terus-menerus mendokumentasikan masalah dan perkembangan, dan mengeksplorasi peluang untuk meningkatkan alat dan metode baru. Implementasi TQM yang berfokus pada pelanggan perlu mendapat perhatian lebih untuk meningkatkan kinerja karena memiliki dampak yang paling rendah di antara variabel TQM lainnya dalam penelitian ini. Pelanggan ritel dan korporat serta mitra korporat merupakan pemain kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian serupa dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan sampel dan menambahkan variabel yang berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan di luar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Damen, R. A. (2017). The impact of *total quality management* on organizational performance case of jordan oil petroleum company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), pp. 192–202. www.ijbssnet.com
- Barnes, D. (2018). *Operations management: An international perspective*. Thomson Learning.
- Chin, K. S., Sofian, S., & Leng, O. Y. (2018). The impact of *total quality management* on corporate performance in Malaysian public listed companies. *The Journal of Social Sciences Research*, 2, pp. 22–30. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.22.30>
- Dewi, Bhuwana, & Dwija, I. G. A. M. A. (2020). Pengaruh implementasi *total quality management* pada kinerja manajerial perusahaan otobus pariwisata di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(10), hal. 2487–2499. [10.24843/EJA.2020.v30.i10.p04](https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i10.p04)
- Efendi, P., & Mandala, K. (2018). Pengaruh implementasi *total quality management* terhadap kepuasan pelanggan pada perusahaan barjaz di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(3), hal. 1653-168. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i03.p19>
- Firman, A., Mustapa, Z., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Relationship of TQM on managerial performance: Evidence from property sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 18(1), pp. 47–57. <https://doi.org/10.15722/jds.18.01.20201.47>
- Gaspar, C. E., Palandeng, I. D., dan Pondang, J. J. (2019). Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kualitas layanan pada Pt . PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), pp. 5860–5869.
- Isyanto, P. (2019). Pengaruh komitmen dan implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial di kawasan industri Karawang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 5(1), hal. 32–49. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v5i1.823>
- Kumala, N. S., & Widyarti, M. T. H. (2020). Pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja keuangan dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi pada CV Mutiara Abadi Semarang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 3(2), hal. 01–16.
- Lamato, B. R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung KAB. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), hal. 423–432.
- Mahmud, N., Hilmi, M. F., Mustapha, Y. A. A., & Abu Karim, R. (2019). *Total Quality Management* and SME Performance: The mediating of innovation in Malaysia. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, 14(1), pp. 201–217. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.026>
- Matana, A. (2017). Pengaruh *Total Quality Management* terhadap ekspektasi kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero). *Skripsi*. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Modgil, S., & Sharma, S. (2016). Total productive maintenance, *Total Quality Management* and operational performance: An empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(4), pp. 353–377. <https://doi.org/10.1108/JQME-10-2015-0048>
- Mohammed, D., Brahma, D., Jagadish, G., & Aderaw, S. (2019). Impact of *Total Quality Management* (TQM) on operational performance of Ethiopian pharmaceutical manufacturing plants. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), pp. 78–86. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3479584>
- Murenga, Y. A., & Njuguna, R. (2020). *Total Quality Management* practices and service delivery of small and medium enterprises: Case of horizons offices limited in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(8), pp. 207–226.

- Nainggolan, R. C., Sihombing, D. R. W., & Siagian, E. M. (2019). Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Tarutung. *Tapanuli Journals*, 1(2), hal. 471–477. <http://journal.ojs-unita.com/index.php/unita/article/view/65>
- Nasrun, M. (2018). The effect of TQM and budget participation on managerial performance in corporate manufacturing in industrial area Makassar. *ATESTASI : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), pp. 70–84. <https://doi.org/10.33096/atestasi.v1i1.48>
- Nasution, M. N. (2015). *Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management)* (edisi ketiga). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Panggiki, A. C., Lumanauw, B., & Lumintang, G. G. (2017). Pengaruh kompensasi, kerjasama tim dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), hal. 3018–3027. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17302>
- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organisational culture on *total quality management* implementation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), pp. 548–555. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.151>
- Parwitasari, A. A. S. I. D., & Wirasedana, I. W. P. (2018). Pengaruh penerapan *Total Quality Management*, komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan reward sebagai variabel moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 25(3), hal. 2072–2097. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v25.i03.p17>
- Pham, T. (2020). On the relationship between *Total Quality Management* practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance. *Management Science Letters*, 10(8), pp. 1743–1754. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.005>
- Poli, L. I. & Karuntu, M. M. (2019). Analisis *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada Dinas Perhubungan Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), pp. 651–660.
- Putri, J. R., & Kusumawardhani, A. (2017). Analisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial (studi pada Hotel Lor In di Surakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), hal. 1–10.
- Qasrawi, Bara, Almahamid, Soud, & Qasrawi, S. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), pp. 1034–1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>
- Rahyuda, K. (2019). *Metode penelitian bisnis* (edisi revisi). Denpasar: Udayana University Press.
- Ralahallo, F. N., & Pattipeiluhu, J. (2017). Analisis pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada Pemuda Bakery and Cake di Kota Ambon. *Soso-Q: Jurnal Manajemen*, 5(1), 47–56. <https://doi.org/10.30598/SOSOQ.V5I1.99>
- Ratnasari, M. D., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediator kemampuan kerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 58(1), hal. 210–218.
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5, pp. 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Singkoh, A. F., Palandeng, I. D., & Karuntu, M. M. (2018). Pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasi di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), hal. 4143–4152.

- Siregar, A. Y., & Samsir, S. (2017). Pengaruh implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap pencapaian kinerja perusahaan TNT–Express Indonesia. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 9(3), hal. 17–35.
- Suartina, I. W., Swara, N. N. A. A. V., & Astiti, N. L. S. (2019). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. *Widya Manajemen*, 1(2), hal. 1–20. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v1i2.349>
- Sumardi, S., & Fernandes, A. A. R. (2020). The Influence of Quality Management on organization performance: Service quality and product characteristics as a Medium. *Property Management*, 38(3), pp. 383–403. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2019-0060>
- Sweis, R. J., Saleh, R. A., Al-Etayyem, R. H., Qasrawi, B. T., & Mahmoud, A. M. A. (2016). *Total Quality Management* practices and organisational performance in Jordanian Courier Services. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 19(2), pp. 258–276. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2016.078889>
- Tatontos, A., Palandeng, I. D., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), hal. 4748–4756. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.25424>
- Tjiptono, F. dan A. D. (2014). *Total quality management (TQM)* (edisi revisi). Andi.
- Topbrand-award.com. (2020). *Top brand index: Fase 2 2020 Jasa Kurir*. Diakses pada 5 Februari 2021, dari https://www.topbrand-award.com/en/top-brand-index-int/?tbi_find=pos.
- Topbrand-award.com. (2019). *Tentang top brand*. Diakses pada 5 Februari 2021, dari <https://www.topbrand-award.com/tentang-top-brand-award/>.
- Vidananda, P., & Setiawan, Y. (2021). Pengaruh kualitas pelayanan dan kualitas produk terhadap kinerja perusahaan di Larissa Aesthetic Center Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(4), hal. 333–352. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i04.p02%0AISSN>
- Winarti, W., & F. (2017). The effect of *Total Quality Management* to the performance of the company with the balanced scorecard approach as intervening variables. *Accounting Analysis Journal*, 6(2), pp. 185–194. <https://doi.org/10.15294/aaj.v6i2.13863>
- Winata, I. G. K. A. (2019).). Menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan LPD melalui budaya organisasi, strategi dan kinerja operasi. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(5), hal. 47–55. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2019.v13.i01.p05>
- Yumaizar, F. (2019). The effect of working facility, training and educational qualification to the performance of education Management Information System (EMIS) operator for school at Kantor Kementerian Agama Kota Sungai Penuh. *Archives of Business Research*, 7(5), pp. 143–151.
- Edge, M. (1996). Lifetime prediction: Fact or fancy? In M. S. Koch, T. Padfield, J. S. Johnsen, & U. B. Kejser (Eds.), *Proceedings of the Conference on Research Techniques in Photographic Conservation* (pp. 97-100). Copenhagen, Denmark: Royal Danish Academy of Fine Arts.