ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) PEKANBARU

Anisa Aulia. R[1)], Iwan Nauli Daulay[2)], Prima Andreas Siregar[2)]
1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau
2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau
Email : anisaaifaaulia26@gmail.com

Analysis Of The Effect Of The Implementation Of Total Quality Management On Operational Performance PT . Pos Indonesia (PERSERO) Pekanbaru

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of implementing total quality management which is manifested in 4 basic pillars, namely customer satisfaction, employee empowerment, continuous quality improvement and fact-based management on operational performance at PT Pos Indonesia. The research sample used as many as 30 employees and sampling using purposive sampling method. Methods of data analysis using multiple linear regression, classical assumptions and hypothesis testing. Based on the results of data analysis, the application of total quality management is proven to have a positive effect on operating performance. However, only the customer satisfaction variable in total quality management is proven to have no partial effect on operating performance. As for the employee empowerment variables, continuous quality improvement and fact-based management in total quality management proved to have a significant positive effect on operating performance.

Keywords: Total Quality Management, operational performance.

PENDAHULUAN

Perusahaan pada zaman globalisasi saat ini dituntut harus mampu beradaptasi pada lingkungan dengan perubahan relatif cepat yang bersifat uncontrollable dan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Sehingga agar memenangkan kompetisi dalam persaingan bisnis maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing (competitive advantage). Keunggulan bersaing adalah ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan bersaing (David, 2011).

Dalam era perdagangan bebas daya saing merupakan sebuah tantangan yang sulit untuk sebuah perusahaan sekaligus menjadi isu utama. Perusahaan harus menghadapi ketatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan yang relatif tidak dapat di kontrol yang pada akhirnya menuntut perusahaan untuk menjadi badan usaha berkarakteristik perusahaan kelas dunia.

Perusahaan dituntut untuk

mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang baik dengan harga dan pelayanan yang lebih baik pula dari para pesaing. Untuk mencapainya, maka diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk yakni material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia.

Untuk mencapainya maka perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik dan juga untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (continous improvement) yakni dengan menggunakan Total Quality Management (TQM). Dan adanya Total Quality Management (TQM) akan membuat perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn, B. B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994).

Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit perusahaan, semakin tinggi kualitas suatu produk, akan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan sehingga dalam waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dengan biaya produksi rendah. Harga produksi rendah tersebut diraih dengan mengurangi adanya "Cost of Poor Quality (COPQ)" adalah Biaya yang timbul akibat kualitas buruk atau kegagalan produk yang tidak memenuhi standar pelanggan (Customer). Dengan begitu perbaikan kualitas bertujuan untuk menaikkan laba. Namun penerapan Total Quality Management (TQM) juga berkaitan terhadap kinerja operasional yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Kinerja operasional menurut Handoko (2010) adalah pelaksanaan kegiatankegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (market share), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton dan Hofer, 2006). Sehingga ketika penerapan Total Quality Management (TQM) dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik. Berdasar latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Penerapan *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Pekanbaru''

KAJIAN PUSTAKA

Total Quality Management

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (Kualitas,

derajad/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (Tindakan, seni, cara menghandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah "sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (right first time), melalui perbaikan berkesinambungan (continous improvement) dan memotivasi karyawan" menurut Kit Sadgrove dalam Zulian Yamit (2013:181).

Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam macam. Menurut Ishikawa dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) "TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan".

Definisi lainnya menyatakan bahwa "TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya" (Tjiptono dan Diana, 2001:4) Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14) ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:

a) Kepuasan Pelanggan Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya 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 yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.
b) Respek Terhadap Setiap Orang Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap orang maksudnya adalah 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 diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
c) Manajemen Berdasarkan Fakta Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). d) Perbaikan Berkesinambungan Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan

perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (plan, do, check, act) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Manfaat Total Quality Management Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari progam TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

- Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:
  1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
  2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
  3) Kepuasan pelanggan terjamin.
- Manfaat TQM bagi institusi adalah:
  1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
  2) Staf lebih termotivasi
  3) Produktifitas meningkat
  4) Biaya turun
  5) Produk cacat berkurang
  6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
- Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:
  1) Pemberdayaan
  2) Lebih terlatih dan berkemampuan
  3) Lebih dihargai dan diakui

Kinerja Operasi

Pengertian operational performance menurut Daft (2010), adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalahmasalah produksi. Adapun menurut Handoko (2010), kinerja operasional (operational performance) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Dengan kata lain operational performance merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

a) Efektifitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
b) Melindungi perusahaan dari kerugian.
c) Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.
d) Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan

mereka di belakang dan mendahulukan kepentingan perusahaan.

Biasanya setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasikan obyektif operational performance yang harus di penuhi guna mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yang akan digunakan untuk menentukan apakah obyektif dari operational performance merek terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam operational performance yaitu dengan pelaksanaan fungsi-fungsi:

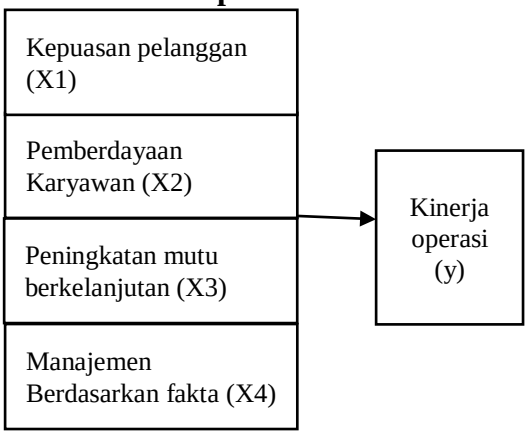
a) Perencanaan (planning)
   Adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
b) Pengorganisasian (organizing)
   Adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.
c) Pengarahan (actuating)
   Adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.
d) Pengawasan (controlling)
   Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu baik atau belum dapat dilihat dengan mengukur aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan. Kinerja operasi perusahaan merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk menjadi pertimbangan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan. Adapun kerangka konsep yang dibangun dam diuji hubungannya dalam penelitian ini secara lengkap disajikan pada Gambar berikut.

Kerangka penelitian

Kerangka penelitian ini menjelaskan sebuah model struktural dilakukan dalam penelitian ini dengan mengambil TQM yang diwujudkan dalam 4 pilar dasar TQM. Yakni kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta yang berdampak pada Kinerja Operasi

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Operasi



Hipotesis

H_1 : Kepuasan Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja

Operasi

H_2 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Operasi

H_3 : Peningkatan Mutu Berkelanjutan berpengaruh terhadap Kinerja Operasi

H_4 : Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh terhadap Kinerja Operasi

H_5 : *Total Quality Management* berpengaruh secara silmutan terhadap Kinerja Operasi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun. Sedangkan untuk sampel adalah PT. POS INDONESIA (PERSERO0 PEKANBARU). Secara total terdapat 38 responden namun 8 responden tidak memenuhi kriteria dan 30 responden yang memenuhi kriteria.

Variabel yang akan diuji dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut : (1) Kepuasan pelanggan adalah variabel eksogen-1 (X1); (2) Pemberdayaan karyawan adalah variabel eksogen-2 (X2); (3) Peningkatan mutu berkelanjutan adalah variabel eksogen-3 (X3); (4) Manajemen berdasarkan fakta adalah variabel eksogen-4 (X4); dan (5) Kinerja operasi adalah variabel endogen (Y1). Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, dan uji hipotesis.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT POS INDONESIA (PERSERO) yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun. Responden yang didapat dari hasil penelitian sebanyak 30 responden dimana responden terbanyak berjenis kelamin perempuan yaitu 18 sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki 12 responden. Rata-rata usia terbanyak adalah usia 26-35 tahun. Serta pendidikan terakhir paling banyak adalah S1.

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan metode analisis korelasi dengan bantuan aplikasi SPSS ver. 22.0. apabila diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel maka hal itu menunjukkan bahwa item tersebut valid. Berikut adalah hasil uji validitas secara lengkap :

Tabel 1. Uji Validitas

NO	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Kepuasan Pelanggan (X1)			
	Indikator 1	.458	0,361	Valid
	Indikator 2	.402	0,361	Valid
	Indikator 3	.421	0,361	Valid
	Indikator 4	.571	0,361	Valid
	Indikator 5	.635	0,361	Valid
2	Pemberdeyaan Karyawan (X2)			
	Indikator 1	.752	0,361	Valid
	Indikator 2	.669	0,361	Valid
	Indikator 3	.624	0,361	Valid
	Indikator 4	.459	0,361	Valid
	Indikator 5	.630	0,361	Valid
3	Peningkatan Mutu Berkelanjutan (X3)			
	Indikator 1	.409	0,361	Valid
	Indikator 2	.391	0,361	Valid
	Indikator 3	.400	0,361	Valid
	Indikator 4	.384	0,361	Valid
	Indikator 5	.557	0,361	Valid
4	Manajemen Berdasarkan Fakta (X4)			
	Indikator 1	.544	0,361	Valid
	Indikator 2	.597	0,361	Valid
	Indikator 3	.565	0,361	Valid
	Indikator 4	.528	0,361	Valid
	Indikator 5	.476	0,361	Valid
5	Kinerja Operasi (Y)			
	Indikator 1	.651	0,361	Valid
	Indikator 2	.561	0,361	Valid
	Indikator 3	.579	0,361	Valid
	Indikator 4	.415	0,361	Valid
	Indikator 5	.678	0,361	Valid
	Indikator 6	.475	0,361	Valid
	Indikator 7	.656	0,361	Valid
	Indikator 8	.566	0,361	Valid

Data hasil pengujian validitas yang ditunjukkan oleh tabel diatas. Membuktikan bahwa semua indikator yang digunakan dalam mengukur variabelvariabel dalam penelitian ini memiliki nilai korelasi >0,361. Maka dapat disumpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini adalah valid. 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha dalam aplikasi SPSS. Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas setaip variabel : Tabel 2. Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.927	28

Dari hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 2. Membuktikan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien Alpha >0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penilitian ini adalah reliabel.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3. Uji T

Model		T	Sig.	Sig. Dalam Persentase
1	(Constant)	3.366	.001	0%
	KP	.368	.713	71%
	PK	2.767	.006	1%
	PMB	2.210	.029	3%
	MBF	2.206	.029	3%

Berdasarkan hasil uji t hanya variabel Kepuasan Pelanggan yang menunjukkan nilai tidak signifikan karena nilai signifikasi lebih dari 0,5. Sedangkan variabel dianggap signifikan apabila menunjukkan nilai signifikan 0.000 < 0.05. maka dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak artinya koefisien regresi pada variabel Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi. Sedangkan hasil uji t pada variabel lain menunjukkan hasil signifikan karena pada variabel lain didapatkan hasil nilai signifikan 0.000 < 0.05. Karena Sig > a, maka dapat disimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak artinya koefisien regresi pada variabel lain signifikan. Artinya ketiga variabel lain secara parsial (individu) berpengaruh terhadap Kinerja Operasi.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis untuk mengetahui hubungan dan seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

Tabel 4 Uji Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
		B	B (dalam persen)	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	1.580	158%	.469		3.366	.001
	KP	.033	3%	.089	.032	.368	.713
	PK	.222	22%	.080	.232	2.767	.006
	PMB	.196	20%	.089	.182	2.210	.029
	MBF	.151	15%	.068	.176	2.206	.029

a. Dependent Variable: Kinerja Operasi

Dari uji regresi linear berganda yang dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut:

1) Konstanta sebesar 1.580 menyatakan bahwa jika

variabel independen dianggap konstan, maka Kinerja Operasi sebesar 3.366.

2) Koefisien regresi Kepuasaan Pelanggan 0.033 menyatakan bahwa setiap Kepuasaan Pelanggan mengalami kenaikan maka Kinerja Operasi ikut mengalami kenaikan sebesar 0.033
3) Koefisien regresi Pemberdayaan Karyawan 0.222 menyatakan bahwa setiap Pemberdayaan Karyawan mengalami kenaikan maka Kinerja Operasi ikut mengalami kenaikan sebesar 0.222.
4) Koefisien regresi Peningkatan Mutu Berkelanjutan 0.196 menyatakan bahwa setiap Peningkatan Mutu Berkelanjutan mengalami kenaikan maka Kinerja Operasi ikut mengalami kenaikan sebesar 0.196.
5) Koefisien regresi Manajemen Berdasarkan Fakta 0.151 menyatakan bahwa setiap Manajemen Berdasarkan Fakta mengalami penurunan maka Kinerja Operasi ikut mengalami kenaikan sebesar 0.151.

Maka didapatkan kesimpulan bahwa Total Quality Management terbukti berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Operasi. Pengaruh terbesar dimiliki oleh variabel Pemberdayaan Karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menujukkan bahwa praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi. Hal ini berarti bahwa semakin efektif implementasi praktik TQM dijalankan maka semakin meningkat kinerja yang ada dalam perusahaan. Sehingga penelitian ini menambah salah satu manfaat penerapan TQM dalam perusahaan.

Dalam penerapan Total Quality Management (TQM) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila kualitas produk yang dihasilkan rendah, kualitas produk yang baik tidak akan dapat tercapai apabila karyawan tidak bekerja secara optimal, dan karyawan tidak akan dapat berkerja secara optimal tanpa adanya manajemen yang dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik.

Apabila pilar TQM dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik akan ditunjukkan dalam meningkatnya kepuasan pelanggan, meningkatnya mutu dan kualitas produk secara berkelanjutan dan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh koefisien regresi untuk variabel kepuasan pelanggan (X1) sebesar 0,33 dengan arah hubungan positif, variabel pemberdayaan karyawan (X2) sebesar 0,222 dengan arah hubungan positif, variabel peningkatan mutu berkelanjutan (X3) sebesar 0,196 dengan arah hubungan positif, dan variabel manajemen berdasarkan fakta (X4) sebesar 0,151 dengan arah hubungan positif. Hal ini berarti jika peran karyawan, peran

pimpinan, kedekatan pimpinan dan karyawan, organisasi dan lingkungan ditingkatkan akan meningkatkan pula kinerja operasinya. Namun sebaliknya jika kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, peningkatan mutu berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta menurun akan berdampak pada kinerja operasi yang akan turun.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dan pembahasan analisis data, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Operasi.
2. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa semakin besar atau kecil pengaruh variabel Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh pada Kinerja Operasi.
3. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi dan memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Operasi
4. Salah satu pilar Total Quality Management (TQM) yakni Peningkatan Mutu Berkelanjutan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi
5. Salah satu pilar *Total Quality Management* (TQM) yakni Manajemen Berdasarkan Fakta berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Operasi.

Saran

Berdasarkan hasil data variabel Pemberdayaan Karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasi. Hal tersebut dibuktikan penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Pekanbaru yang telah bekerja lebih dari 1 Tahun. Dari hasil tersebut peneliti menyarankan kepada PT. Pos Indonesia (persero)) Pekanbaru untuk:

1. Meningkatkan pemberdayaan karyawan karena berdasarkan hasil penelitian variabel pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja operasi. Selain itu, menurut Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Tjiptono dan Diana (2003) salah satu yang perlu dikembangkan adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan menurut merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan costumer value. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi

harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambil keputusan.

2. Berdasarkan hasil data penelitian *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Operasi. Hal ini mampu dijelaskan dalam penelitian secara menyebarkan kuesioner kepada 30 karyawan dalam PT. Pos Indonesia (persero)) Pekanbaru yang telah bekerja dalam kurun waktu 1 tahun. Sehingga peneliti menyarankan PT. Pos Indonesia (persero) Pekanbaru untuk meningkatkan *Total* Quality Management (TQM) dalam PT. Pos Indonesia (persero) Pekanbaru agar Kinerja Operasi dapat meningkat. Dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila kualitas produk yang dihasilkan rendah, kualitas produk yang baik tidak akan dapat tercapai apabila karyawan tidak bekerja secara optimal, dan karyawan tidak akan dapat berkerja secara optimal tanpa adanya manajemen yang dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Apabila pilar TQM dalam PT. Pos Indonesia (persero) Pekanbaru dapat dilaksanakan dengan baik akan ditunjukkan dalam meningkatnya kepuasan pelanggan, meningkatnya mutu dan kualitas produk secara berkelanjutan dan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu perusahaan akan mendapatkan manfaat dengan meningkatnya kinerja operasional dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Assauri, S. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Carton, R. B., & Charles, W. H. (2006). *Measuring Organizational Performance Metrics for Enterpreneurship and Strategic Management Research*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Flynn, BB, Schroeder, RG, & Sakakibara, S. (1994). *A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. Journal of Operations Management*, 11: 339–366.

Flynn, BB, Schroeder, RG, & Sakakibara, S. (1994). *A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. Journal of Operations Management*, 11: 339–366.

Handoko, H. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi* : Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Handoko, H. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi* : Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Herjanto, E. (2015). *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Grasindo.

Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Render, J. H. (2009). *Manajemen Operasi* : *Edisi Sembilan. Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat. Santoso, S. (2001). SPSS Versi 10 : Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta:

Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta:

Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta:

Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta:

Yamit, Z. (2013). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta

Yamit, Z. (2013). *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Yogyakarta