

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bidang usahanya bergerak dan ditujukan untuk memberikan layanan kepada publik melalui pelayanan-pelayanan yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. PT. Pos Indonesia (Persero) pada awalnya menggunakan sebuah nama yaitu Dinas PTT (*Post, Telegraph, en Telephone*) dan kemudian mengalami perubahan nama menjadi Djawatan PTT (*Post, Telegraph, Telephone*) pada tahun 1945. Hal ini masih berlanjut hingga pada perubahan status perusahaan menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) pada tahun 1961, kemudian kembali mengalami perubahan status perusahaan menjadi PN Pos & Giro pada tahun 1965. Seiring dengan berjalannya waktu, status perusahaan kembali mengalami perubahan menjadi Perum Pos dan Giro pada tahun 1978 dan pada akhirnya secara resmi mengguakan nama PT. Pos Indonesia (Persero) yang ditetapkan pada tahun 1995 hingga saat ini.

Seiring dengan berjalannya waktu, PT. Pos Indonesia (Persero) kini telah mampu menunjukkan kreatifitas dalam pengembangan bidang Per-Posan Indonesia dengan memanfaatkan adanya infrastruktur yang terkait dengan jejaring dan tentunya telah dimiliki oleh PT. Pos Indonesia (Persero) dengan jumlah mencapai sekitar 24.000 titik layanan. Seluruh titik layanan tersebut menjangkau 100% kota/kabupaten dengan hampir 100% kecamatan dan 42% kelurahan/desa serta dengan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Hal ini juga didukung oleh 3.870 kantor Pos *online* serta sudah dilengkapi dengan 23 *e-mobile* Pos di beberapa kota besar, 266 loket *extension*, 12.819 agen pos kurir, 101.324 agen pos jasa keuangan, 5.945 Oranger, 764 Oranger Mawar, dan 42.700 PosAja! *Drop Point*.

1.1.1 Gambaran Umum Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero)

Bandung

Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung merupakan sebuah bangunan tua yang telah ada dan dibangun dari masa pemerintahan Hindia-Belanda pada rentang tahun 1928 hingga tahun 1931. Bangunan yang dahulu berada pada sebuah jalan yang kerap kali dikenal dengan sebutan *Grote Postweg* dan kini telah dikenal dengan Jl. Asia Afrika Bandung, hingga kini masih berdiri dengan kokoh dan tetap menjalankan operasionalnya dalam kegiatan utama bisnisnya yaitu bergerak pada

bidang pengiriman barang atau logistik. Pada mulanya, lokasi yang dikenal sebagai kantor cabang utama ini merupakan sebuah tempat yang digunakan untuk pemberhentian kereta kuda yang membawa surat, dan hingga pada akhirnya dilakukan pembangunan kantor pos dalam skala kecil pada tahun 1863 sebelum pada akhirnya mengalami banyak perubahan melalui beberapa tahapan renovasi besar-besaran pada tahun 1928. Jika diperhatikan secara mendalam, kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) hingga kini tidak mengalami perubahan dan lokasinya tepat berada diantara bangunan bersejarah lainnya di Kota Bandung tepatnya berada di Jalan Asia Afrika dengan gaya bangunan kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) yang lebih sederhana tanpa adanya detail rumit seperti bangunan bersejarah lainnya.

Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki beberapa fungsi diantaranya, yaitu untuk operasional bisnis, penelitian, pendidikan, dokumentasi, dan layanan informasi. Kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berlokasi pada Jl. Asia Afrika No. 49, Braga, Kecamatan Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat, 40111. Adapun bidang perusahaan yang tengah diemban oleh PT. Pos Indonesia (Persero) antara lain adalah penyedia jasa logistik yang memiliki bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Dengan demikian, latar belakang sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa logistik tertua di Negara Indonesia, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk dapat meneliti Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Inovasi dengan *Knowledge Sharing* dan Budaya Organisasi Sebagai *Intervening variable* (Studi Pada Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.1.2 Logo Perusahaan



Gambar 1. 1 Logo Pos Indonesia

Sumber: Website Pos Indonesia

Logo PT. Pos Indonesia telah mengalami perubahan dari logo lama kepada logo baru yang menyesuaikan dengan surat Keputusan Direksi Nomor 80/Dirut/1123 tanggal 16 November 2023. PT. Pos Indonesia memiliki peran yang krusial selama waktu yang cukup panjang selama hampir tiga abad dalam menghubungkan kebutuhan masyarakat dan dunia bisnis di seluruh penjuru negeri.

Lahirnya PosIND merupakan wujud dari terciptanya langkah transformatif dan awal dari perjalanan baru dalam sejarah panjang industri pos di Indonesia. PT. Pos Indonesia tidak hanya sebagai penyedia layanan, POS IND merupakan mitra yang berharga dalam pertumbuhan bisnis dengan semangat untuk mempercepat dan memajukan logistik di Indonesia. Dengan demikian, PosIND hadir dengan semangat yang tumbuh dari kolaborasi, integrasi, dan visi untuk membangun sinergi logistik sebagai fondasi bagi kebutuhan ekonomi negara. Dengan hadirnya PosIND, maka akan mendorong perubahan dan membantu membangun masa depan yang lebih baik bagi perkembangan logistik di Indonesia.

1.1.3 Makna logo PT. Pos Indonesia (Persero):

- a. **“POS”** diambil dari **“Pos Indonesia”**, membawa aspirasi perusahaan untuk menjadi sebuah solusi sebagai layanan logistik yang terintegrasi dan efisien.
- b. **“IND”** merupakan singkatan dari *Integrated National Distribution*, dilanjutkan dengan **“Integrated”** mencerminkan sinergi dan kerja sama, lalu **“National Distribution”** sebagai cerminan dan komitmen serta dedikasi untuk dapat melayani berbagai kebutuhan logistik negara.
- c. **“Logistik Indonesia”** merupakan sebuah penguat identitas dan tujuan perusahaan serta pernyataan bahwa hal ini merupakan Logistik Indonesia.

1.1.4 Visi, Misi, Tujuan, dan Tata Nilai

a. Visi

Menjadi *postal operator*, penyedia jasa kurir, logistik dan keuangan paling kompetitif.

b. Misi

Bertindak efektif untuk mencapai performa terbaik.

c. Tujuan Perusahaan

Membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera

d. Tata Nilai

Nilai-nilai utama budaya perusahaan dirumuskan dalam akronim AKHLAK.

Nilai-nilai utama AKHLAK adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Nilai AKHLAK

Sumber: Website Pos Indonesia

Nilai-nilai utama budaya perusahaan AKHLAK mengandung pesan dan semangat (slogan): “Kami bekerja secara amanah dan kompeten, dengan membangun hubungan yang harmonis dan sikap loyal, menjalankan bisnis secara adaptif serta mengembangkan kerjasama secara kolaboratif.”

Berikut ini merupakan susunan kepegawaian yang tercantum di dalam struktur organisasi dari PT. Pos Indonesia:



1.2 Latar Belakang Penelitian

5

melakukan survey kepuasan pelanggan, wawancara, observasi langsung, dan analisis data historis untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam menerima layanan berupa barang maupun jasa dalam memenuhi kebutuhan.

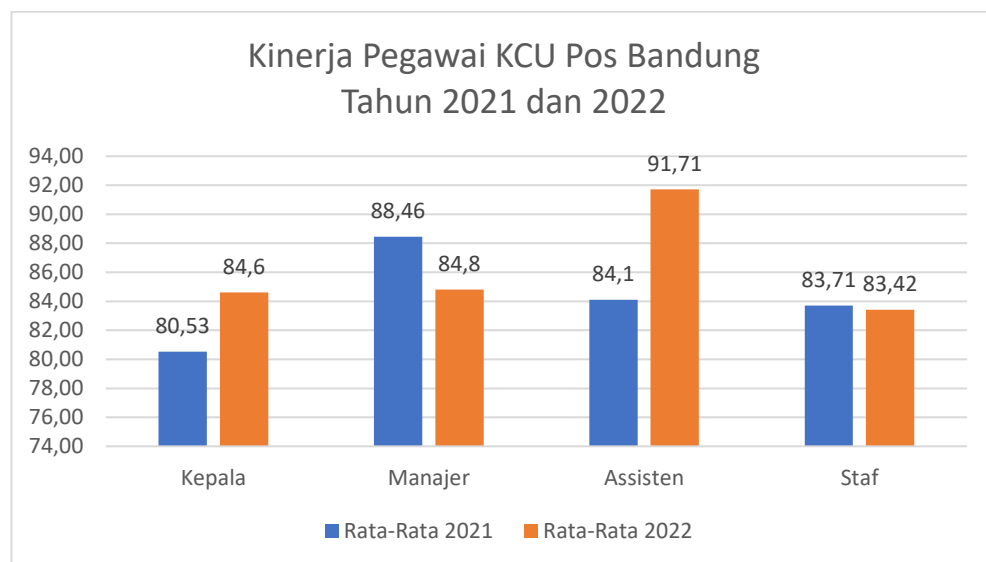
Setiap perusahaan memerlukan sebuah wawasan yang luas dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, agar perusahaan tersebut dapat berkembang dan bersaing serta berinovasi dalam penyediaan barang maupun jasa. Hal ini yang menjadi alasan kuat bagi perusahaan agar dapat melaksanakan kegiatan manajemen yang baik, perlu digarisbawahi dalam hal ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peranan penting di dalamnya. Menurut Iswandi (2021), dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik saat ini tengah menjadi prioritas utama perusahaan dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang maksimal dan hal tersebut dapat dihasilkan dari performa kinerja pegawai yang baik. Menurut Maksumah (2021) dalam Abdul Jabar *et al.*, (2022), setiap sumber daya manusia memiliki kegunaan yang lebih spesifik dan memiliki ciri tersendiri. Dengan demikian, peran sumber daya manusia bagi kelangsungan kehidupan perusahaan begitu besar mengingat akan banyaknya spesifik dan ciri tersendiri yang dimiliki sehingga jika dikelola dengan baik akan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan.

Peranan yang diberikan dari pegawai merupakan indikator penting dalam menopang keberlangsungan perusahaan, dengan demikian dibutuhkan adanya kinerja pegawai yang dapat berinovasi dalam upaya memberikan pengaruh positif terhadap performa kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Judge (2007) dalam Hartini (2022), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan keseluruhan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target, atau kriteria. Saat ini, kinerja tengah menjadi tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberlangsungan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya, maka dengan demikian diperlukan adanya pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan inovasi agar dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

Perlu digarisbawahi bahwa terdapat perbedaan antara kinerja pegawai dan kinerja inovasi, namun kedua istilah ini merupakan hal yang saling berkaitan dan tentunya untuk menghasilkan performa kinerja pegawai dengan maksimal. Kinerja pegawai

memiliki arah yang spesifik terhadap hasil dari kerja yang telah dicapai oleh individu atau pegawai pada sebuah periode tertentu. Sedangkan, kinerja inovasi memiliki arah yang spesifik terhadap kemampuan dari sebuah perusahaan agar dapat menghasilkan adanya inovasi atau ide baru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan yang menyeluruh.

Adanya inovasi pada kinerja pegawai KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung, maka hasil kerja akan berbanding lurus dengan kepuasan yang diterima oleh pelanggan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan maksimal. Maka dari itu, KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung tengah menerapkan adanya pengelolaan kinerja yang sedemikian dengan menerapkan inovasi dalam bekerja sehingga dapat tercipta ide baru maupun cara-cara baru yang dapat dimanfaatkan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaan serta menghasilkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Berikut adalah data kinerja pegawai KCU Pos Bandung Tahun 2021 dan 2022:



Tabel 1. 1 Kinerja Pegawai KCU Pos Indonesia Bandung Tahun 2021 dan 2022

Sumber: KCU PT Pos Indonesia, 2024

Berdasarkan data yang ada, tabel 1.1 pada dokumen tersebut memberikan informasi mengenai Kinerja Karyawan Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia Bandung pada tahun 2021 dan 2022. Dari data di atas, dapat dilihat bahwa performa pegawai yang mengalami kenaikan ada pada level kepala dan asisten manager. Level kepala mengalami kenaikan performa sebesar 4,07 poin dan asisten manager mengalami kenaikan performa sebesar 7,61 poin. Sedangkan level yang mengalami penurunan kinerja ada pada level manager dan staff. Level manager mengalami penurunan performa sebesar 3,66 poin dan level staff mengalami penurunan kinerja

sebesar 0,29 poin. Hal ini menunjukkan bahwa *top leader* dan asisten manager pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki kinerja yang baik dinilai berdasarkan KPI nya. Dengan menganalisis tren kinerja karyawan dan perbedaan antar level atau posisi selama dua tahun tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan inovasi. Data ini dapat membantu dalam menciptakan ide dan pendekatan baru untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Implementasi dari kinerja inovasi yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan adalah dengan menunjukkan dan menerapkan sebuah sistem yang digunakan dalam bekerja dan telah disesuaikan dengan standar operasi yang diberlakukan pada perusahaan. Adapun implementasi sederhana yang ditunjukkan dalam penerapan kinerja inovasi antara lainnya adalah dengan adanya kesadaran pegawai dalam menjalankan ide baru ketika bekerja dan menyelesaikan tepat waktu. Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu Aisyah yang bekerja pada unit Human Capital KCU PT. Pos Indonesia (Persero) yang mengatakan bahwa memang beliau dan tim selalu mengusahakan muncul dan terlaksananya ide-ide baru yang bisa mengefisienkan pekerjaan mereka. Menurutnya, hal ini tentu tidak terlepas dari dukungan manajemen yang selalu mendengarkan dan mendukung ide-ide karyawan demi meningkatkan efisiensi bisnis. Dukungan manajemen terhadap terlaksananya kinerja inovasi karyawan tersebut diasumsikan menjadi salah satu faktor keberhasilan *Total Quality Management* (TQM) pihak manajerial PT. Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan pendapat Nasution (2005) dalam Hartini (2022), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan, dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Mengacu kepada definisi, maka TQM berfokus kepada seluruh aspek manajerial yang terdapat di dalam perusahaan dan akhirnya berfokus kepada kepuasan pelanggan. Menurut *International Organization for Standardization* (IOS) menurut Kurniawaty (2012) dalam Hartini (2022), adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi berpusat pada kualitas berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi serta masyarakat.

TQM merupakan sebuah pendekatan yang mengacu pada peningkatan mutu pelayanan barang maupun jasa secara berkelanjutan yang berorientasi pada berbagai jenis proses, dan salah satu prosesnya adalah dengan meningkatkan mutu dan kinerja inovasi berbasis pada pelanggan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks dan beragam. Peranan seluruh pegawai perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal yang memiliki kaitan dengan TQM, ketika pelaksanaannya dilakukan dengan baik maka kinerja inovasi juga akan berbanding lurus.

KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung menerapkan pelaksanaan TQM sedemikian rupa dengan menjaga kualitas manajerial serta perbaikan berkelanjutan dan berfokus pada kepuasan pelanggan. Menurut, Pak Arief selaku Manager Human Capital PT. Pos Indonesia penerapan TQM pada PT. Pos sudah baik, karena sudah menerapkan seluruh dimensi dari TQM secara maksimal, yaitu kepemimpinan, MSDM, fokus pada pelanggan, perencanaan strategis, informasi dan analisis, dan manajemen proses. Adapun penerapan kepemimpinan pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki pola kepemimpinan yang bersifat kolektif *collegial* artinya keputusan ditetapkan bersama BOD (*board of director*). Penetapan biasanya ditentukan dalam rapat direksi. BOD mereportkan jalannya program kerja ke BOC (komisaris sebagai perwakilan kementerian BUMN) secara periodik kemudian untuk penerapan. Kemudian untuk penerapan pengelolaan manajemen HC dilakukan dimulai dari perencanaan pemenuhan kebutuhan HC, pengembangan, sampai ke retire, selanjutnya perencanaan tersebut tertuang baik dalam RJPP maupun RKAP. Dalam implementasinya proses dituangkan dalam program yang dipantau secara periodik baik oleh internal PT. Pos sendiri maupun oleh komisaris. Evaluasi dan perbaikan dalam implementasi dilakukan secara kontinyu sesuai dengan kondisi yang dihadapi dalam penyelesaian sehingga output yang diharapkan sesuai dgn yg telah ditetapkan sebelumnya. Untuk penerapan fokus pada pelanggan juga terbukti dalam struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) yang terdapat 2 (dua) direktorat khusus untuk menangani *customer* sesuai dengan produk utama PT. Pos dimana tugasnya mengetahui kebutuhan customer, mengevaluasi kekurangan produk dari kebutuhan customer, mengembangkan produk yang sesuai kebutuhan customer juga menangani keluhan dan informasi yang dibutuhkan customer. Untuk perumusan rencana strategis tertuang dalam RJPP (rencana jangka panjang perusahaan). RJPP dibuat secara

komprehensif dari pertemuan para pimpinan. Selanjutnya setelah ditemukan rumusan RJPP dari hasil rapim, dibawa ke komisaris utk mendapat persetujuan. Setelah disetujui oleh komisaris selanjutnya di bawa ke Kementerian BUMN untuk mendapat persetujuan, dan pengesahannya. Dari RJPP merupakan rencana 5 tahunan yang dituangkan dalam RKAP (rencana kerja dan anggaran perusahaan) secara tahunan. Pola penetapan RKAP sama dgn pola RJPP hanya diputuskan dalam RUPS (rapat umum pemegang saham).

Penjabaran di atas menunjukkan bahwa TQM pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah baik. Hal ini didukung oleh pernyataan Ibu Oka yang bekerja di divisi *human capital* PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang mengatakan bahwa memang *top leader* dan manajerial PT. Pos Indonesia sangat kompeten dan menjalankan pekerjaan sesuai alur koordinasi yang seharusnya. Selain itu, beliau juga mengakui bahwa kualitas TQM yang baik tersebut mendukung terciptanya kinerja inovasi bagi para staff KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dipahami bahwa tujuan dari penerapan TQM merupakan keberlangsungan perusahaan untuk dapat meraih kesuksesan dalam jangka panjang dengan tetap menjaga kualitas pelayanan dan menjaga kepuasan pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero). Implementasi dari penerapan TQM di dalam sebuah perusahaan merupakan faktor penting yang mengutamakan adanya keamanan dan kenyamanan dalam bekerja bagi pegawai. Pada sisi lain, perusahaan turut memperhatikan kualitas yang telah diberikan kepada pelanggan dalam memberikan rasa keamanan dan kenyamanan serta kepuasan sebagai bentuk dari fokus perusahaan terhadap pelayanan terhadap pelanggan. Adapun sebuah penerapan yang dilakukan perusahaan selain TQM terdapat faktor lainnya yang diterapkan perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja inovasi adalah *knowledge sharing*.

Menurut Kessel, Kratzer, dan Schultz (2012) dalam Muizu *et al.*, (2018), *knowledge sharing* adalah sebuah proses komunikasi interaktif antar individu satu dengan yang lain di dalam suatu kelompok yang menciptakan hubungan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama. *Knowledge Sharing* menjadi pokok utama bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, hal ini dikarenakan dengan adanya pembagian pengetahuan dan pengalaman bekerja dapat meningkatkan inovasi bagi kinerja pegawai. Dengan penerapan praktik *knowledge sharing* oleh KCU PT. Pos

Indonesia (Persero) Bandung, diharapkan mampu mendukung terciptanya komunikasi dua arah yang interaktif guna memfasilitasi inovasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja. Proses *knowledge sharing* di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung melibatkan aktivitas di mana para karyawan berkumpul untuk saling berbagi pengetahuan dan wawasan, yang bertujuan untuk memupuk budaya kolaborasi dan inovasi. Contoh implementasi *knowledge sharing* di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dapat ditemukan dalam kegiatan diskusi kelompok, sesi berbagi pengetahuan, serta pemecahan masalah secara kolaboratif. Semua kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan komunikasi, membudayakan pembelajaran, dan mendorong terciptanya inovasi dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian, melalui praktik *knowledge sharing*, perusahaan berharap agar seluruh pegawai dapat aktif berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dan wawasan terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja mereka.

Selain seluruh aspek yang telah dipaparkan, adapun faktor lainnya yang dapat menciptakan kinerja inovasi bagi pegawai yaitu melalui budaya organisasi yang baik. Hal ini merupakan dasar dari perusahaan yang melekat erat dan tujuannya adalah untuk mempertahankan seperangkat nilai, keyakinan, norma, tradisi, dan perilaku yang ada dan telah berkembang di dalam sebuah perusahaan. Menurut David (2004) dalam Nurhasanah *et al.*, (2022), budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir, dan merasa.

Budaya organisasi dari suatu perusahaan akan mencerminkan bagaimana perusahaan tersebut menjalankan aktivitas bisnisnya, hal ini dikarenakan dalam budaya organisasi dapat memberikan panduan bagi organisasi dalam interaksi satu dengan lainnya, memecahkan masalah, dan menjalankan tugas serta tanggungjawab dalam bekerja. Pada sisi lain, budaya organisasi akan memberikan rasa atau suasana bekerja yang dapat diharapkan dan disesuaikan oleh pegawai, bilamana budaya organisasi pada suatu perusahaan tidak begitu baik maka suasana bekerja tidak kondusif serta akan berkurangnya rasa aman dan nyaman bagi pegawai yang bekerja sehingga akan mengurangi kualitas performa bekerja.

Seluruh BUMN di Indonesia menerapkan budaya organisasi “AKHLAK”, yang mana PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung juga menerapkan budaya tersebut di lingkungan perusahaan. Melalui penerapan budaya AKHLAK, diharapkan agar pegawai pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dapat bekerja dengan baik, serta menerapkan inovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaan.

Impelementasi yang diterapkan dalam penerapan budaya organisasi adalah dengan perusahaan memastikan adanya suasana kerja yang kondusif serta rasa aman dan kenyamanan sehingga norma atau ketentuan mendasar pada budaya organisasi yang diimplementasikan terhadap aktivitas bisnis perusahaan dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan performa kinerja perusahaan secara maksimal.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, maka penulis memiliki ketertarikan untuk dapat melakukan penelitian pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dengan judul **“PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA INOVASI DENGAN *KNOWLEDGE SHARING* DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI *INTERVENING VARIABLE* (Studi Pada KCU PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari pemaparan latar belakang penelitian, maka berikut ini terdapat beberapa pertanyaan terkait dengan rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- b. Bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap *Knowledge Sharing* pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap Budaya Organisasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- d. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- e. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?

- f. Bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Inovasi melalui *Knowledge Sharing* pada Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- g. Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Inovasi melalui Budaya Organisasi pada Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari pemaparan perumusan masalah, maka berikut ini terdapat beberapa tujuan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- b. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap *Knowledge Sharing* pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- c. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap Budaya Organisasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- d. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- e. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi pada kantor cabang utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung?
- f. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Inovasi melalui *Knowledge Sharing* pada Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- g. Untuk meneliti dan mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Inovasi melalui Budaya Organisasi pada Kantor Cabang Utama PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya yang berkaitan dengan TQM, *Knowledge Sharing*, Budaya Organisasi dan Kinerja Inovasi.

- b. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam bentuk pemikiran dan masukan bagi perusahaan agar dapat meningkatkan performa kinerja perusahaan yang lebih efektif dan efisien.

1.6 Sistematika Penelitian

Agar mempermudah gambaran materi yang terkandung dalam penelitian ini, maka peneliti telah menyusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi pemaparan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik dari kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis dan juga sistematika penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini berisi pemaparan mengenai landasan teori TQM, *Knowledge Sharing*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Inovasi karyawan yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi pemaparan mengenai metode yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab masalah pada penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya secara sistematis berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Bab ini terbagi menjadi dua bagian: bagian pertama menampilkan hasil penelitian, dan bagian kedua berisi pembahasan atau analisis hasil penelitian tersebut. Setiap pembahasan dimulai dari analisis data, yang kemudian diinterpretasikan dalam bentuk analisis deskriptif.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian, yang kemudian dilanjutkan dengan saran-saran terkait manfaat dari penelitian yang telah dilakukan.