

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

(Survei Pada Karyawan BUMD PDAM Kota Bandung)

The Influence Of Application Of Total Quality Management (TQM) And Organizational Culture To Employee Performance
(Survey on PDAM Bandung City BUMD Employees)

¹Mochamad Rafly Prabowo, ²Nurleli, ³Rini Lestari

^{1,2,3}Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹raflyprabowo11@gmail.com, ²unileli.unisba@gmail.com, ³unirinilestari@gmail.com

Abstract. The application of total quality management and organizational culture can improve employee performance. The higher the employee's performance, the greater the company's potential to achieve performance. The phenomenon that occurs in companies in Indonesia shows that the lack of service and the quality value of the company has the potential to reduce the performance of the company, in addition to the lack of a compliance culture resulting in a higher potential for fraud. This study aims to determine the effect of implementing total quality management and organizational culture on employee performance. The method used in this study is quantitative and verification methods. The data sources used in this study are primary data sources. The collection technique used is a questionnaire. The population of this study are employees of PDAM Tirtawening PDAM Bandung City. The sample in this study were employees of PDAM Tirtawening PDAM Bandung City. The sampling technique in this study is a non probability sampling with the type of convenience sampling. Testing the hypothesis used in this study uses multiple regression analysis. The results of hypothesis testing indicate that the application of total quality management affects employee performance, and organizational culture influences employee performance.

Keywords: Application of Total Quality Management, Organizational Culture, Employee Performance

Abstrak. Penerapan total quality management dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawan maka potensi tercapainya performa perusahaan pun semakin besar pula. Fenomena yang terjadi pada perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa kurangnya pelayanan serta nilai mutu perusahaan yang berpotensi menurunkan performa perusahaan, selain itu kurangnya budaya kepatuhan mengakibatkan potensi terjadinya fraud semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan total quality management dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dan verifikatif. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Adapun Teknik pengumpulan yang digunakan adalah kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung dengan target populasi 5 divisi BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah non probability sampling dengan jenis convenience sampling. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penerapan total quality management berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Penerapan *Total Quality Management*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

A. Pendahuluan

Suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan dapat bertanggung jawab untuk hasil yang diharapkan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia yang baik dapat diukur

dari pencapaian kinerja para karyawan. Jika kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sudah baik bahkan meningkat dari satu periode ke periode lain, maka perusahaan pun akan mengalami peningkatan dalam faktor produksi dan distribusinya. Kinerja

karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Menurut McCoemick dan Tiffin (Suharto & Cahyono, 2005) Karyawan umumnya menjelaskan alasan buruknya kinerja berdasarkan faktor lingkungannya, seperti kurangnya pelatihan, rekan kerja yang tidak mendukung, serta kurangnya dukungan dari atasan.

Oleh karena itu, dibutuhkan energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku agar kinerja karyawan tetap berada di atas standar yang telah ditetapkan. Ismail (2006) menjelaskan kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal.

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan ialah faktor yang ada dalam dirinya sendiri, diantaranya kemampuan yang tinggi dan juga rasa pekerja keras. Selain itu, faktor eksternal yang dapat mempengaruhi ialah bantuan dari rekan-rekan, karakteristik pemimpin, manajerial perusahaan dan budaya organisasi tersebut.

Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasinya.

Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting dalam membentuk sebuah budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi tersebut

sehingga budaya organisasi dapat berfungsi sebagai menambah rasa loyalitas karyawan dalam perusahaan, mengontrol perilaku di dalam lingkungan kerja, pedoman dan arahan para karyawan dalam menjalankan kegiatan kerja serta berfungsi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pelanggan air PDAM Tirtawening Jalan Pasir Salam Buahbatu, Bandung. Merasa sangat kecewa dengan pelayanan PDAM Tirtawening karena sudah 14 hari dari tanggal 7-21 Agustus 2017 kondisi air tidak mengalir. Sebagian dari pelanggan yang bertempat tinggal berdekatan mengalami hal yang sama. Hendrik Kurniawan salah satu pelanggan yang mengeluh karena tidak ada tindakan lebih lanjut oleh petugas penanggung jawab PDAM di daerah tempat tinggalnya.

Selain faktor budaya organisasi, kinerja karyawan pun bias dilihat dari faktor mutu atau kualitas yang diberikan pada *customer*. Seberapa besar organisasi dan para anggota organisasi dapat memberikan mutu pelayanan dan kualitasnya kepada para pelanggan, yaitu melalui *Total Quality Management* (TQM). Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan pegawai, proses, dan lingkungan kerja.

Sejumlah penelitian mengenai kinerja karyawan telah dilakukan. Musran Munizu (2010) telah melakukan penelitian mengenai Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk Cabang Makassar) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: penerapan praktik TQM secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya penerapan TQM pada sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja

karyawan. Penelitian serupa pun dilakukan oleh Agustina Ritawati (2013) yang melakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji faktor-faktor tersebut pada BUMN dan PT penelitian ini menguji kepada pegawai BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung. Atas dasar tersebut maka penelitian ini berfokus pada Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada Karyawan BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan Total Quality Management pada BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung?
2. Bagaimana budaya organisasi pada BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung?
4. Apakah Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Selanjutnya tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji penerapan *total quality management* pada BUMD

PDAM Kota Bandung

2. Menguji budaya organisasi pada BUMD PDAM Kota Bandung
3. Menguji kinerja karyawan pada BUMD PDAM Kota Bandung
4. Menguji pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja karyawan.
5. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

B. Landasan Teori

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan ialah Kesiapan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2006). Kinerja Pegawai menurut Cascio dan Aguinis (Hussein Fattah, 2017) sebagai orang yang dapat diamati hal-hal yang relevan untuk tujuan organisasi.

Kinerja (performance) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (effort), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, namun kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja karyawan adalah “tingkat para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan” (Simamora, 2004:339). Menurut Goodhue dan Thomson (1995) yang sudah dialih bahasakan menyatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan dinyatakan berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan teknologi informasi yang ada.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui tingkat pencapaian hasil

suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Penerapan Total Quality Management (TQM)

Pengertian TQM menurut beberapa ahli, yaitu :

1. Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4)
 “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjelaskan usaha untuk mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”.
2. Santoso (2007:181)
 “TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus”.
3. Nasution (2005:22)
 “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, dan kepuasan konsumen”.
4. Heizer dan Render (2001:98)
 “TQM menggambarkan penekanan mutu yang memacu seluruh organisasi mulai dari pemasok sampai konsumen. TQM menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek

barang dan jasa yang penting bagi konsumen”.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu alat manajemen dalam meningkatkan kualitas dalam suatu perusahaan yang bertujuan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa manusia, proses, dan lingkungannya di segala barang dan jasa yang penting bagi konsumen.

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Davis (Lako, 2004: 29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tabel 1. Hasil Uji Parsial (t)

Model		Coefficients ^a				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,349	2,838			.475	.637
	Total Quality Management	.462	.095	.552		4,850	.000
	Budaya Organisasi	.268	.088	.348		3,059	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Berikut adalah hasil penelitian mengenai pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan, yang diuji menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan pengujian secara parsial (uji t).

Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan adanya pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji t diperoleh tingkat signifikan (α) sebesar 5%, didapat nilai t_{tabel} 2,014 dan t_{hitung} untuk X_1 sebesar 4,850 dan t_{tabel} 2,014. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya penerapan *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtawening Kota Bandung.

Kemudian berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi beta x *zero-order* diperoleh nilai *R square* 0,680 bahwa variabel X_1 (penerapan *total quality management*) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) memiliki pengaruh sebesar 43,17%. Sedangkan sisanya sebesar 32,10% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis.

Hasil penelitian ini memberikan bukti secara empiris bahwa keterkaitan antara penerapan *total quality management* dengan kinerja karyawan berpengaruh. Sejalan dengan penelitian Narsa dan Rani (2003) bahwa interaksi penerapan *total quality management* dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari segi kepemimpinan mengenai

kemampuan untuk membangkitkan semangat para pekerja agar tersedia memiliki tanggung jawab terhadap usaha mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang kedua menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh tingkat signifikan (α) sebesar 5%, didapat nilai t_{tabel} 2,014 dan nilai t_{hitung} untuk X_2 sebesar 3,059 dan t_{tabel} 2,014. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi beta x *zero-order* diperoleh nilai *R square* 0,680 dan diketahui bahwa variabel X_2 (budaya organisasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) memiliki pengaruh sebesar 24,81%. Sedangkan sisanya sebesar 32,10% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis.

Hasil penelitian ini memberikan bukti secara empiris bahwasannya semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiyawan dan Waridin (2006) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* pada PDAM Tirtawening Kota Bandung

- dinilai sudah baik. Haln ini dilihat dari Leadership, Customer Satisfaction, Employee Involment dan Supplier Partnership yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan baik.
2. Budaya Organisasi pada PDAM Tirtawening Kota Bandung dinilai sudah baik. Hal ini dilihat dari Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Kemantapa .
 3. Kinerja Karyawan pada PDAM Tirtawening Kota Bandung dinilai sudahn baik. Hal ini dilihat dari penerapann Organizational Structure, Task Design, People, Reward System, dan Information System.
 4. Penerapann Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan '

E. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil kesimpulan, maka saran yang akan diberikan dalam penelitian ini, yaitu:

Saran Operasional

1. Sebaiknya, BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung dapat menangani keluhan mengenai survei kepuasan para pekerja untuk meningkatkan penilaian dalam mengerjakan suatu pekerjaan, maka hal yang perlu dilakukan adalah:
 - a) Perusahaan melakukan evaluasi pada semua divisi yang ada di dalam struktur organisasi mengenai keluhan dan kepuasan para karyawan untuk mengetahui sejauh mana jobdesk yang dilakukan para karyawan tersebut.

2. Sebaiknya, BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung melakukan dan meningkatkan hak promosi jabatan untuk para karyawan perusahaan, maka hal yang perlu dilakukan adalah:
 - a). Perusahaan memberi kesempatan kepada para karyawan untuk melakukan promosi hak jabatan dengan penilaian atas *reward* dan kinerja sesuai dengan *jobdesk*.
3. Sebaiknya, BUMD PDAM Tirtawening Kota Bandung meningkatkan dan menyediakan pelatihan *softskill* dan kemampuan teknis kepada karyawan perusahaan untuk pengembangan diri, maka hal yang perlu dilakukan adalah:
 - a) Melakukan pelatihan *softskill* secara menyeluruh kepada karyawan sesuai *jobdesk*
 - b) Menyediakan wadah atau fasilitas untuk mengasah kemampuan teknis para karyawan

Saran Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang sudah ada memiliki hasil penelitian yang berbeda-beda, maka diperlukannya penelitian pada bidang yang ama untuk mengetahui konsistensi dari hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Heizer, Jay H. & Render Barry. 2000. Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi. Salemba Empat. Jakarta
- Hussein Fattah. 2017. Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin, dan Etika Diri, Elmatara. Yogyakarta.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan

- terhadap Kinerja Manajerial
(Studi Empiris Pada PT. Telkom
Drive Surabaya. Jurusan
Ekonomi Akuntansi –
Universitas Petra,
<http://puslit.petra.ac.d/journals/accouting.com>14/01/2012.22:53
- Nasution, 2005. *MANajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nasution, 2010. *MANajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veitzhal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada., Jakarta
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 1996. *Total Quality Managemen (TQM)*, edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Managemen (TQM)*, edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Managemen (TQM)*, edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset