

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Di Kabupaten Bandung

Ratna Ekawati

Dosen STIE STEMBi – Bandung Business School

Lilis Benarti

Peneliti Junior STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Budaya memberikan stabilitas pada sebuah organisasi. Penelitian ini menganalisa pengaruh budaya organisasi dan Penerapan total quality manajemen terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena penurunan kinerja pegawai yang terjadi di dinas lingkungan pemerintah daerah kabupaten Bandung dan mengakibatkan penurunan citra bagi dinas itu sendiri.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda karena memiliki variable bebas lebih dari satu. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik metode survey dengan teknik sampling. Adapun jumlah sampel yang diteliti dari dinas di lingkungan pemerintah daerah kabupaten Bandung sebanyak 14 dinas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) budaya organisasi dan Penerapan total quality manajemen berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 69.2%. Sedangkan secara parsial, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 29,1% dan penerapan total quality Manajemen juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar 54.1%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan penerapan total quality manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Total Quality Management, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Keinginan dan kebutuhan manusia di era globalisasi saat ini semakin kompleks saja, sehingga tidak mungkin dapat dipenuhi dengan usaha sendiri. Karena itu, diperlukan wadah atau organisasi untuk merealisasikan kebutuhan dan keinginan yang ingin di capai. menurut **Malayu (2003)**. Organisasi adalah suatu system perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Tujuan dari suatu organisasi itu

harus jelas dan rasional, apa bertujuan untuk mendapatkan laba (business organization) ataukah untuk memberikan pelayanan publik (public organization) (**Petrussamo,2013**).

Organisasi akan mencapai tujuannya jika dikelola dengan baik. Hanya saja keberhasilan untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan, tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan penerapan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang juga ikut menentukan

keberhasilan organisasi. Faktor tersebut adalah budaya organisasi yang dimilikinya **(Malayu dalam Petrussamo, 2013)**.

Hal pertama yang sangat mempengaruhi kinerja adalah dari segi Budaya organisasi, Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada karyawan suatu pemahaman yang jelas tentang cara urusan diselesaikan di sekitar sini Budaya memberikan stabilitas pada sebuah organisasi **(Robbins, 2003; 303)**

Sedangkan hal kedua adalah Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Upaya perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus dengan cara memperbaiki proses dan kemampuan sumber daya manusia akan mengurangi produk cacat dan pada akhirnya akan meningkatkan output. Hal ini menyebabkan perusahaan semakin efisien dalam operasinya yang berarti daya saing perusahaan akan meningkat **(Zulian Yamit, 2013; 180)**

Peningkatan daya saing dengan cara memperbaiki kemampuan sumber daya manusia dan proses secara terus menerus dapat dicapai dengan menerapkan TQM. Oleh karena itu, penerapan TQM dalam perusahaan maupun organisasi merupakan cara yang paling tepat agar unggul dalam persaingan global. Keunggulan tersebut diperoleh karena perusahaan mampu menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas terbaik, sebagai wujud keberhasilan penerapan TQM yang mampu membuat perbedaan amat besar bagi perusahaan yang menerapkannya. **(Zulian Yamit, 2013; 180)**

Berkaitan dengan kinerja, organisasi yang berkinerja adalah yang dapat merealisasikan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi **(Moehariono 2009:60)**.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi Budaya Organisasi, Penerapan TQM Terhadap Kinerja pegawai Dinas di Kabupaten Bandung.
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi

dan Penerapan TQM terhadap Kinerja pegawai Dinas di Kabupaten Bandung secara simultan.

3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dan Penerapan TQM terhadap Kinerja pegawai Dinas di Kabupaten Bandung secara parsial.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya yang kuat memberikan kepada para karyawan pemahaman yang jelas tentang cara penyelesaian urusan disekitar organisasi. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi. Tetapi, sebagaimana terbukti bahwa budaya dapat juga menjadi hambatan utama terhadap perubahan. Pada dasarnya setiap organisasi mempunyai budaya dan bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya itu berkaitan dengan cara karyawan mempersepsikan karakteristik budaya, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak **(Robbins, 2007:719)**.

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya menurut *Ideational School Andrew Pettigrew* dalam **Achmad Sobirin, 2007:129**, orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya memberikan pengertian budaya organisai sebagai: *"The system of such publicity and collectively accepted meanings operating for given group at a*

given time" (sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu).

Kedua, Budaya menurut *Adaptationist School* **Stanley Davis** dalam **Achmad Sobirin, 2007:131** memberikan pengertian budaya sebagai: "*Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization*" (Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi).

Ketiga, Budaya menurut *Realist School*, pengertian budaya yang bisa dikatakan menggabungkan ideational school dan adaptationist school diberikan oleh **Schein** dalam (**Achmad Sobirin, 2007:132**) sebagai berikut: "*Culture is pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*" (Budaya adalah pola asumsi dasar yang di shared oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi).

Penjelasan lain budaya merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial (**Sjafri, 2009:213**).

Pada hakikatnya, budaya organisasi mempunyai nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi dimana menurut **Sedarmayanti (2009 : 75)** "Budaya adalah sebuah

keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. Di kemukakan lebih sederhana budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu.

Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (**Robbins, 2007:256**)

Robbins (2007:256, 257) mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang, bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya.

- (a) *Inovasi dan pengambilan risiko*. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- (b) *Perhatian terhadap detail*. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
- (c) *Orientasi hasil*. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- (d) *Orientasi orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- (e) *Orientasi tim*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasar individu.
- (f) *Keagresifan*. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- (g) *Kemantapan*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Total Quality Management

Total quality manajemen merupakan

suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas, produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (**Fandy dan Anastasia, 2003:4**). Untuk lebih memperjelas tentang pengertian Total Quality Manajemen, maka akan diuraikan dibawah ini:

1. Pengertian Total Menunjukkan bahwa TOM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen serta karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut, kata Total berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.
2. Pengertian kualitas Bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting: kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.
3. Pengertian Manajemen Mengandung arti bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategis dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Menurut **Nasution (2001:28)** yang membedakan *Total Quality Management (TQM)* dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki

sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Menurut **Fandy dan Diana (2003:340)** bahwa: Dalam implementasi manajemen mutu terpadu, tidak satupun rumus, kiat ataupun cara tertentu yang universal dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. Setiap organisasi harus mengadaptasi ide-ide dan teknik-teknik yang sesuai dengan organisasinya, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, budaya organisasi, dan situasi kerja yang digeluti organisasi tersebut.

Dalam implementasi manajemen mutu terpadu membutuhkan suatu proses yang sistematis. **George dan Weimerskirch** dalam **Fandy dan Diana (2003:343)** menyatakan ada beberapa fase utama dalam implementasi manajemen mutu terpadu, yaitu :

1. Komitmen Manajemen Senior terhadap perubahan.
2. Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.
3. Pelembagaan fokus pada pelanggan.
4. pelembagaan TQM dalam perencanaan strategic, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan system pengukuran.
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Perbaikan atau penyempurnaan system.

Dalam TQM, Pegawai dibebani kesempatan untuk terlibat aktif di dalam sistem dengan pengembangan kemampuannya, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan pelaksanaan operasional. Sasaran yang terpenting didalam TQM adalah bagaimana meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai serta mengembangkan agar punya kualitas yang optimal.

Menurut **Fandy dan Diana (2003:4,5)** Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang

mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

1. Fokus Pada Pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerja sama tim (team work).
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (**Moeheriono 2009:60**).

Menurut **Bernardin** dalam **Sudarmanto (2009:10)** bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut **Armstrong** dan **Baron** dalam **Wibowo (2012:7)** menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut **Bernardin** dan **Russell** dalam **Faustino Cardoso (2003:135)** memberi batasan mengenai performansi sebagai

catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu. Sedangkan penilaian performansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Jadi, penilaian performansi ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau performansi.

Berkaitan dengan dimensi kinerja, penetapan indikator kinerja menurut : **Faustino Cardoso (2003:142)** mengungkapkan penilaian dan evaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu:

- a) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung-jawabnya.
- h) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integrasi pribadi.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk

mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah: Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Orientasi Pelayanan, adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan atau instansi lain. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

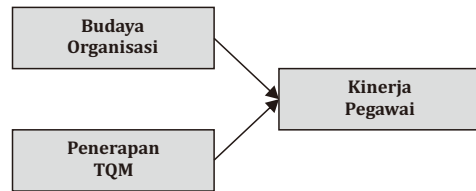
Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan atau golongan. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan PNS

untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Model Penelitian

Model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Unit analisis penelitian ini adalah Dinas dilingkungan Kabupaten Bandung. Objek penelitian dan ruang lingkup penelitian ini, mencakup Budaya Organisasi, Penerapan TQM dan Kinerja Pegawai. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini berjumlah dua variabel bebas, yakni Budaya Organisasi (X1), Penerapan TQM (X2), dan satu variabel terikat yakni Kinerja Pegawai (Y). Adapun jumlah Dinas di Kabupaten Bandung ada 14 dinas.

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini ada dua teknik, yaitu wawancara dan kuesioner yang dibuat menggunakan skala Likert.

Untuk memastikan data yang berkualitas, maka sebelum data hasil kuesioner dianalisis dilakukan uji kualitas data yaitu realibilitas dan validitas. Untuk menguji tingkat validitas instrumen dalam penelitian ini digunakan teknik analisis Product Moment Pearson, sedangkan untuk mengukur realibilitas adalah split half method (speraman brown Correction) atau disebut teknik belah dua.

Teknik penarikan sampel yang dignnakan adalah sampling jenuh atau sensus karena ukuran populasi yang sangat terbatas yakni

hanya 14 dinas.

Alat Analisis untuk mengukur kekuatan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen digunakan Analisis regresi linier berganda. Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan dilakukan dengan uji F, dan untuk menguji signifikansi pengaruh parsial dengan uji t.

Adapun persamaan regresi yang akan dihasilkan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Pegawai
- α : Konstanta
- X1 : Budaya Organisasi
- X2 : Penerapan TQM
- βn : Koefisien regresi
- ε : Variabel error.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X1), penerapan total quality manajemen (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) secara simultan maupun parsial, dilakukan analisis regresi berganda. Dengan bantuan program SPSS versi 10,0 maka hasil pengujian menunjukkan hasil sebagai berikut:

Table 1. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1 (Constant)	.447	.854		.523	.604		
X1	.291	.118	.305	2.475	.019	.353	2.832
X2	.541	.103	.647	5.258	.000	.353	2.832

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.447 + 0.291X_1 + 0.541X_2 + \epsilon$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bahwa koefisien regresi (β) untuk variabel Budaya Organisasi (X1) dan Penerapan Total Quality Manajemen (X2) bertanda positif berarti kedua variable tersebut berpengaruh positif terhadap

Kinerja Pegawai (Y) dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Setiap peningkatan variabel Budaya Organisasi (X1) satu satuan nilai akan menaikkan Kinerja Pegawai 0,291 satuan nilai, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan.
2. Setiap peningkatan Penerapan Total Quality Manajemen (X2) satu satuan nilai akan menaikkan Kinerja Pegawai 0,541 satuan nilai, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variabel X secara simultan terhadap variabel Y adalah dengan melakukan pengujian koefisien determinasi (R²) adalah sebesar 69.2%. Hal ini mengandung arti bahwa pengaruh simultan yang diberikan oleh variabel X1 (Budaya Organisasi) dan variabel X2 (Penerapan Total Quality Manajemen) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) adalah sebesar 69.2%. Sedangkan sisanya 30.8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Tabel 2. Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.832 ^a	.692	.637	1.14749	1.419

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil Uji signifikansi pengaruh simultan adalah sebagai berikut:

Tabel 3 ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.608	2	16.304	12.382	.002 ^a
	Residual	14.484	11	1.317		
	Total	47.092	13			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil perhitungan yang terlihat pada tabel 12 ANOVA diatas di peroleh Fhitung sebesar 12,382 sedangkan nilai

Ftabel pada taraf nyata (α) 5% dengan derajat bebas $V1 = k$; $V2 = n-k-1 = 14-2-1 = 11$ ialah 3.98. nilai F di atas kemudian dibandingkan dengan $F_{0.5,(14-2-1)}$, dari tabel distribusi F dimana diperoleh nilai $F_{0.5,(14-2-1)}$, sebesar 3.98. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ taraf signifikansi 0.000, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan penerapan total quality manajemen terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji signifikansi pengaruh parsial dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4
Nilai t_{hitung} Uji Parsial

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Ket
Budaya Organisasi	2,475	1,796	Signifikan
Penerapan Total Quality Manajemen	5,258	1,796	Signifikan

Budaya organisasi (X1) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dinas di Kabupaten Bandung. Hal ini ditunjukkan oleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $2,475 > 1,796$. Disamping itu dengan melihat pada tabel Coefficient nilai signifikan t lebih kecil dari taraf $\alpha = 5\%$ yaitu $0,005 < 0,05$. Artinya semakin tinggi pengaruh budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini mendukung teori menurut **Sudarmanto, 2009; 180** Budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pegawai, Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain Budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Total Quality Manajemen (X2) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dinas di Kabupaten Bandung. Hal ini ditunjukkan oleh t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $5,258 > 1,796$. Disamping itu

dengan melihat pada tabel Coefficient nilai signifikan t lebih kecil dari taraf $\alpha = 5\%$ yaitu $0,005 < 0,05$. Artinya semakin tinggi Penerapan Total Quality Manajemen maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini mendukung. Hal ini mendukung teori menurut **Gasperz (2002:5)** menyatakan bahwa : Manajemen mutu terpadu merupakan pendekatan Manajemen sistematik yang berorientasi pada organisasi, pelanggan dan pasar melalui kombinasi menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas manajemen adalah merupakan antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dari organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan pengaruh kedua dimensi variabel budaya organisasi dan Penerapan Total Quality Manajemen terhadap Kinerja Pegawai dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi Penerapan Total Quality Manajemen terhadap kinerja pegawai secara simultan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai secara Parsial.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Penerapan Total Quality Manajemen terhadap kinerja pegawai secara Parsial.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa secara simultan Budaya Organisasi (X1). Penerapan Total Quality Manajemen (X2) berpengaruh sebesar 69,2% terhadap Kinerja pegawai (Y). Adapun sisanya sebesar 30,8 % dipengaruhi variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disarankan bahwa dinas harus berorientasi tim dalam melakukan aktivitas, mengembangkan kompetensi dalam melaksanakan aktivitas, memberikan pelayanan

berkualitas yang fokus pada pelanggan/masyarakat, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, melakukan kerja-sama tim untuk menghasilkan out put yang berkualitas, melakukan pelatihan dan pendidikan terhadap pegawai, memiliki kebebasan yang terkendali, melibatkan dan memberdayakan karyawan karena akan menghasilkan keputusan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin, 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi ilmu manajemen YKPN.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: ROSDA.
- Dorothea, Wahyu Ariani. 2003, *Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif*, Penerbit : PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Fandy Tjiptono dan Diana Anastasia, 2003. *Total Quality Management Edisi Revisi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Imam Ghazali. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- K.A.S.P Kaluarachchi (2009), jurnal "Organizational cultura and total quality management practies: a Sri Lankan case"
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Moh. Pabundu Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M,N, Nasution. 2001, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moehariono. 2009, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia , Jakarta : Penerbit Rajawali Pers.
- Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Raed Ismail Ababaneh Yarmouk University, Irbid, Yordania (2010), jurnal "*The role of organizational culture on practicing quality improvement in Yordanian public hospital*".
- Robbins, Stephen P 2007. *Perilaku Organisasi*. PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, Stephen P 2003 jilid 2. *Perilaku Organisasi*. PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA
- Sjafri Mangkuprawira, 2009. *Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sondang Siagian, 2009. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah.2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono, 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. CV. Bandung: Alfabeta.
- Soewarso, Hardjosoedarmo. 2004, *Total Quality Manajemen*. Edisi Revisi, Penerbit: Andi Yogyakarta.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, : Bandung.
- Sugiyono, 2012. *Statistik Untuk Penelitian* , Alfabeta, : Bandung.
- Sudarmanto, SIP, Msi, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* Penerbit Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Sedarmayanti (2007), *Tata Kerja dan Produktifitas*, Mandar Maju, ; Bandung
- Taliziduhu Ndraha. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Veithzal Rivai, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Vincent, Gapersz 2005 , *Total Quality Management* , Penerbit Gramedia Pustaka Utama , Jakarta.
- Wibowo, (2012), *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Zulian Yamit, 2013. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. EKONISIA Yogyakarta.
- Sarah Jinhui Wu and Dongli Zhang, Roger G. Schroeder. USA (2011), jurnal "*Customization of quality practices: the impact of quality cultura*".