



JURNAL ILMU MANAJEMEN

Published every June and December
e-ISSN:2623-2081, p-ISSN: 2089-8177

Journal homepage: http://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen



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

Suwarno^a, Ronal Aprianto^b, Meta Suberthi^c

^{a,b,c}Universitas Bina Insan Lubuklinggau, Indonesia

* Corresponding author e-mail: suwarno22@gmail.com, ronal.gbs@gmail.com, suberthimeta@gmail.com

ARTICLE INFO

<https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2560>

Article History

Received:

2 Januari 2020

Accepted:

30 Mei 2020

Available online:

15 Juni 2020

Keywords:

TQM, Budaya Organisasi, Kinerja

ABSTRACT

This research is a quantitative study and the purpose of this study is to determine the effect of Total Quality Management (TQM) and Organizational Culture on Employee Performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Lubuklinggau Branch Office. The research sample consisted of 72 employees and the data analysis used were regression, coefficient of determination test, t test, and F test. Regression results were obtained: $Y = 0.850 + 0.016X_1 + 0.769X_2$. Meanwhile, the value of R square (R^2) was 0.524 (52.4%), the remaining 47.7% was influenced by other variables not examined. TQM results did not significantly affect the Performance of Employees with $t_{count} = 0.461 < t_{table} = 1.667$. Organizational Culture significantly affects Employee Performance with $t_{count} = 8.778 > t_{table} = 1.667$. TQM and Organizational Culture significantly affect Employee Performance with $F_{count} = 38.031 > F_{table} = 3.13$. It was concluded that there was an influence of TQM and Organizational Culture on the Performance of Employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Lubuklinggau Branch Office.

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Lubuklinggau. Sampel penelitian berjumlah 72 karyawan dan analisis data yang digunakan yaitu regresi, uji koefisien determinasi, uji t, dan uji F. Hasil regresi diperoleh: $Y = 0.850 + 0.016X_1 + 0.769X_2$. Sedangkan, nilai R square (R^2) sebesar 0.524 (52.4%), sisanya 47.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil TQM tidak signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai $t_{hitung} = 0.461 < t_{tabel} = 1.667$. Budaya Organisasi signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan nilai $t_{hitung} = 8.778 > t_{tabel} = 1.667$. TQM dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan dengan nilai $F_{hitung} = 38.031 > F_{tabel} = 3.13$. Disimpulkan bahwa ada pengaruh TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Lubuklinggau.

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Pendahuluan

Perkembangan pesat dunia secara global ditunjukkan oleh revolusi teknologi 4.0 yang memudahkan akses setiap individu diberbagai belahan dunia dalam berkomunikasi serta mengolah data secara cepat. Termasuk dalam pelayanan virtual yang semakin didukung oleh kompleksitas teknologi yang tinggi. Hal ini juga memberikan perbandingan setara bahwa pelayanan terhadap perilaku ekonomi harus juga lebih baik khususnya di dunia perbankan. Dunia perbankan memberikan peran penting terhadap pertumbuhan ekonomi khususnya di Indonesia. Di abad ke 21 ini, perbankan memiliki tantangan yang lebih besar terhadap pelayanan yang harus diberikan kepada nasabah sehingga dapat mempertahankan kepercayaan nasabah terhadap suatu bank.

Untuk membuktikan suatu keunggulan dari sebuah perusahaan perbankan, hal yang perlu diperhatikan adalah langkah-langkah dalam menjalankan usaha perbankan tersebut. Dalam upaya menjalankan usahanya dibutuhkan suatu aturan yang terstruktur, sistematis dan berkelanjutan dalam memberikan arahan serta unsur-unsur dalam perusahaan perbankan untuk memaksimalkan kinerja dan hasil produksi. Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan perbankan memegang peranan penting dalam perusahaan tersebut, karena sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan dimana manusia menjadi perencana, pelaksana serta penentu terwujudnya tujuan perusahaan perbankan tersebut.

Untuk mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan perbankan, diperlukannya serangkaian sistem kegiatan yang dimulai dari perencanaan, penerapan dan penilaian seluruh kegiatan atau upaya perusahaan perbankan yang disebut sebagai kinerja. Kinerja merupakan sebagian aktifitas dari SDM untuk mengelola cipta, rasa dan karsa yang dimiliki

oleh karyawan agar memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan segenap proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai keluaran yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai seperti faktor individual, faktor organisasi dan faktor psikologis. Faktor individual merupakan karakteristik yang melekat pada seorang individu, seperti tingkat pendidikan, kompetensi dan komitmen. Faktor organisasional merupakan karakteristik yang melekat dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan, pengendalian intern dan struktur organisasi atau jenjang desentralisasi. Faktor psikologis merupakan faktor yang bersifat psikologis seperti motivasi, *focus of control* atau kemampuan mengendalikan diri dan keinginan untuk selalu di depan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu diidentifikasi untuk menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Salah satu cara terbaik untuk beradaptasi dalam persaingan ekonomi khususnya di dunia perbankan, dengan mengevaluasi kinerja secara berkelanjutan terhadap setiap unsur yang terstruktur dan sistematis. Adapun aspek unsur yang terstruktur dan sistematis tersebut yang harus dievaluasi adalah kemampuan manusia (SDM), proses kerja dan lingkungan kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Menerapkan *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu upaya memperbaiki kualitas, efisiensi, produktivitas, dan mendukung pertumbuhan perusahaan, Elitan & Anatan (2018).

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang mengikut sertakan semua unsur perusahaan baik atasan, staff, dan pelaksana teknis lapangan. Sistem TQM harus

dimengerti, dipahami dan diterapkan secara sinergis, efisien dan efektif secara berkelanjutan dalam semua aktivitas di lingkungan perusahaan demi tercapainya tujuan, sasaran dan target produktifitas sesuai dengan prioritas target perusahaan dan kepuasan pelanggan. Zainal, dkk. (2015) menjelaskan TQM memberikan praktik langsung dalam manajemen, proses dan SDM untuk memperbaiki jasa-jasa material disemua proses dan tingkatan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa yang akan datang.

Selain TQM, kesuksesan suatu perusahaan juga disebabkan oleh budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut. Budaya organisasi memberikan peran penting dalam menentukan arah organisasi dan mengeksplorasi sumber daya manusia untuk menghadapi masalah didalam organisasi tersebut. Selanjutnya, budaya organisasi juga disebut sebagai pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi suatu perusahaan kokoh maka akan memberikan topangan yang kuat juga untuk keberlangsungan perusahaan tersebut.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, Darodjat (2015).

Salah satu perusahaan yang berperan dalam dunia perbankan di Indonesia adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah bank yang berkantor pusat di Jakarta, dan merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit. Bank ini berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Dalam memperluas peranan di dunia perbankan, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. memberikan pelayanan di kantor cabang kota lubuklinggau. Adapun pelayanan yang diberikan oleh PT Bank Mandiri (Persero)

Tbk. cabang kota lubuklinggau adalah tabungan mandiri, deposito, e-money, kartu kredit serta asuransi.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di PT Bank Mandiri Tbk. (Persero) Cabang Kota Lubuklinggau, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau, dalam hal kinerja karyawan terdapat beberapa masalah yang ditunjukkan oleh karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Lubuklinggau. Masalah yang terdapat dalam kinerja karyawan yaitu (1) penurunan pencapaian kinerja, dimana pencapaian target kurang dari 100% yang ditunjukkan oleh *Key Performance Indicator* 2018 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Sebesar 98,67%. cabang lubuklinggau. (2) banyaknya karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. (3) pemimpin yang tidak menegur dan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak menaati peraturan yang berlaku.

PT Bank Mandiri Tbk. (Persero) Cabang Kota Lubuklinggau telah menjalankan prinsip TQM dan Budaya Organisasi. Namun, terdapat beberapa masalah yang ditemukan terkait penerapan TQM. TQM yang merupakan tolak ukur keberhasilan dalam penjaminan mutu pelayanan kepada pelanggan namun masih banyak masalah yang muncul di PT Bank Mandiri (Pesero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau yaitu: (1) kurangnya kedisiplinan karyawan pada pekerjaan, dimana pada saat jam layanan masih banyak karyawan yang tidak ada di *counter* pelayanan dimana nasabah sedang ramai mengantri. (2) Kurangnya kesempatan pelatihan dan kurang meratanya pelatihan untuk karyawan. Hal ini di tunjukkan dengan beberapa karyawan yang sering mengikuti pelatihan sedangkan beberapa karyawan lainnya tidak pernah mengikuti pelatihan. (3) Kurangnya kekompakan pada tim dan kerjasama antar karyawan.

Selanjutnya beberapa masalah juga ditemukan terkait Budaya Organisasi. Budaya Organisasi merupakan faktor penting dalam mengatur

keberlangsungan suatu perusahaan dalam memberikan langkah-langkah jelas dalam pelayanan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, masih ada masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. cabang Kota Lubuklinggau yaitu (1) kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan untuk bekerjasama sehingga pekerjaan cenderung lama dan dikerjakan secara individu. (2) masih adanya kelompok-kelompok karyawan dalam berkomunikasi (3) kurangnya support serta komunikasi antar divisi sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh suatu divisi teralihkan oleh divisi lainnya.

Kajian Literatur

Pengertian Kinerja

Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2015) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi tertentu atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam jangka waktu tertentu Wiryawan (2015). Selanjutnya Wibowo (2016) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil yang dicapai pekerjaan tersebut, tetapi bagaimana proses pekerjaan tersebut berlangsung. Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebagian aktifitas dari SDM untuk mengelola cipta, rasa dan karsa yang dimiliki oleh pegawai agar memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan segenap proses yang dilakukan oleh suatu instansi untuk mencapai keluaran yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu.

Tahapan Peningkatan Kinerja

Mangkunegara (2017) mengemukakan langkah-langkah peningkatan kinerja, paling

tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan: 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. 2) Mengenali kekurangan dan tingkat keseriusan. 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan kinerja karyawan. 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan tersebut. 5) Melakukan rencana tindakan tersebut. 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum. 7) Mulai dari awal, apabila perlu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Wiryawan (2015) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah: 1) Faktor internal pegawai. Faktor internal dalam suatu instansi merupakan faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan ;ahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik. 2) Faktor lingkungan internal instansi. Faktor lingkungan internal merupakan faktor yang berkaitan dengan segala hal yang berada didalam suatu instansi tersebut seperti sarana dan prasarana instansi. 3) Faktor lingkungan eksternal instansi. Faktor eksternal instansi merupakan faktor yang berkaitan dengan keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal instansi seperti krisis ekonomi dan budaya masyarakat.

Pengertian Total Quality Management (TQM) Hutton dalam Haming & Nurnajamauddin, (2017) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu filosofi manajemen, yang dilandaskan atas seperangkat prinsip dan didukung oleh seperangkat peralatan dan metodologi yang andal. TQM merupakan manajemen organisasi keseluruhan yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen. TQM penting karena keputusan kualitas

memengaruhi setiap keputusan utama dalam manajemen operasional yang dibuat, Ellitan & Anatan (2018). Menurut Padmanty (2017) TQM adalah filosofi manajemen yang mempunyai tujuan utama bagi kepuasan pelanggan terhadap barang dan jasa. Tujuan ini hanya dapat dicapai melalui keterlibatan manajemen dalam seluruh tingkatan, perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dari produk jasa dan proses, pendidikan dan latihan bagi karyawan dan partisipasi dari seluruh karyawan dalam pemecahan masalah. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian TQM adalah salah satu teknik manajemen yang dapat membantu organisasi dalam peningkatan tersebut yang nantinya dapat memberikan atau menciptakan kepuasan pelanggan melalui nilai pelanggan.

Tahapan Penerapan TQM

Menurut Deming dalam Fitriyanti (2015) tahapan penerapan TQM tercantum dalam 14 langkah penerapan manajemen perusahaan: 1) Ciptakan konsistensi tujuan. 2) Arahkan untuk perubahan yang lebih baik. 3) Realisasikan mutu kedalam produk. 4) Ciptakan hubungan kerjasama jangka panjang. 5) Lakukan perbaikan terus menerus. 6) Memulai pelatihan karyawan. 7) Hilangkan ketakutan. 8) Hilangkan hambatan-hambatan. 9) Hindari nasihat tidak perlu kepada karyawan. 10) Dukung, bantu dan perbaiki. 11) Hilangkan masalah-masalah kecil. 12) Giatkan program program pelatihan. 13) Buat transformasi kinerja setiap karyawan. 14) Tekankan prinsip kepemimpinan.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi TQM

Menurut Suryadi (dalam Siregar 2018: 85) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penerapan TQM adalah:) Kesenjangan komitmen manajemen puncak. 2) Salah memfokuskan perhatian. 3) Tidak tersedia karyawan yang memadai dan mendukung. 4) Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata. 5) Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang. 6) Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok.

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Mullins dalam Darodjat (2015) Budaya Organisasi merupakan kumpulan tradisi, nilai-nilai, keyakinan, dan sikap-sikap yang membentuk konteks yang dominan bagi segala sesuatu yang kita lakukan di dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Griffin and Moorhead dalam Darodjat (2015), Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai bersama, seringkali sudah diterima begitu saja, yang membantu orang-orang didalam suatu organisasi untuk memahami tindakan-tindakan apa saja yang dianggap bisa diterima dan yang mana yang dianggap tidak bisa diterima. Budaya organisasi merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi, baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi maupun keluar sebagai identitas, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi, Alodia (2018). Jadi, budaya organisasi adalah nilai-nilai (norma, asumsi, kepercayaan, filsafat, atau keyakinan serta harapan-harapan) yang dianut bersama orang-orang dalam sebuah organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh management, disosialisasikan dan diajarkan, diterapkan dalam aktivitas organisasi yang dapat mengubah persepsi, cara berpikir, sikap dan perilaku anggota organisasi memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Sutanto dalam darodjat (2015) menjelaskan tahapan pembentukan budaya organisasi yaitu: 1) Filsafat pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. 2) Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. 3) Manajemen puncak, perilaku dan tindakan akan menentukan budaya organisasi. 4) Proses sosialisasi merupakan metode yang tepat untuk membentuk dan mempertahankan

budaya organisasi. 5) Budaya organisasi seluruh anggota organisasi harus memahami dan melaksanakan budaya organisasi tersebut.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam Darodjat (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu: 1) Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama. 2) Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas. 3) Nilai yang dominan, seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi. 4) Filosofi, seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan. 5) Aturan, seperti tuntutan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi. 6) Iklim organisasi, seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secera fisik).

Metode Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Lubuklinggau yang bertempat di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Lubuklinggau di Jalan Yos Sudarso Kelurahan Taba Cemekeh Kecamatan Lubuklinggau Timur I Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) variabel bebas (X_1), Budaya Organisasi variabel bebas (X_2) dan Kinerja Karyawan variabel terikat (Y).

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Lubuklinggau yang berjumlah 72 orang dengan jumlah karyawan Organik 28 orang, karyawan Kriya 3 orang dan karyawan TAD 41 orang. Maka semua populasi yang anggotanya sebanyak 72 Orang tersebut semuanya digunakan sebagai sampel, dikarenakan populasi yang dimiliki kurang

dari 100. Sehingga, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh.

Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah keduanya yaitu data primer dan kata sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui instrument penelitian kuisisioner dan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumentasi: Data pegawai, laporan keuangan dan foto kegiatan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah ketiganya yaitu observasi sebagai teknik dalam menggali fenomena dilapangan, kuisisioner sebagai teknik untuk mengumpulkan data dari responden dan dokumentasi sebagai teknik pendukung untuk menentukan pengaruh TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Penilaian responden menggunakan model pengukuran *Skala Likert*.

Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada beberapa metode, untuk menjawab permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka metode analisis menggunakan uji regresi, uji keofisien determinasi, uji t dan uji F.

Hasil Dan Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengujian normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TQM	BO	Kinerja
<i>N</i>		72	72	72
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	3.6075	3.5825	3.7092
	<i>Std. Deviation</i>	.24026	.21582	.22391
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.176	.231	.170
	<i>Positive</i>	.122	.193	.148
	<i>Negative</i>	-.176	-.231	-.170
<i>Test Statistic</i>		.176	.231	.170
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.108 ^c	.117 ^c	.134 ^c

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk TQM adalah sebesar 0.108. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari 0.05 sebagai taraf signifikan data berdistribusi normal. Dapat disimpulkan distribusi data TQM dengan $0.108 > 0.050$ berdistribusi normal. Selanjutnya, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 0.117. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari 0.05 sebagai taraf

signifikan data berdistribusi normal. Dapat disimpulkan distribusi data Budaya Organisasi dengan $0.117 > 0.050$ berdistribusi normal. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk Kinerja adalah sebesar 0.134. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari 0.05 sebagai taraf signifikan data berdistribusi normal. Dapat disimpulkan distribusi data Kinerja dengan $0.134 > 0.050$ berdistribusi normal.

Tabel 2. Uji Linieritas TQM terhadap Kinerja

			<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Kinerj	<i>Betwee</i>	<i>(Combined)</i>	1.062	21	.051	.945	.000
a *	<i>n</i>	<i>Linearity</i>	.011	1	.011	.212	.647
TQM	<i>Group</i>	<i>Deviation from</i>	1.051	20	.053	.982	.498
	<i>s</i>	<i>Linearity</i>					
	<i>Within Groups</i>		2.675	50	.054		
	<i>Total</i>		3.737	71			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Pengujian dengan *Test of Linearity* yang disajikan dengan *ANOVA Table* dengan taraf signifikansi 0.498 yang menunjukkan lebih

besar dari 0.050 sehingga dapat disimpulkan dari $0.498 > 0.050$ menggambarkan variabel TQM (X_1) dengan Kinerja (Y) adalah linear.

Tabel 3 Uji Linieritas Budaya Organisasi terhadap Kinerja

			<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Kinerj	<i>Betwee</i>	<i>(Combined)</i>	2.285	26	.088	2.722	.002
a *	<i>n</i>	<i>Linearity</i>	1.958	1	1.958	60.661	.000
Buday	<i>Group</i>	<i>Deviation from</i>	.326	25	.013	.404	.991
a	<i>s</i>	<i>Linearity</i>					
Organ	<i>Within Groups</i>		1.453	45	.032		
isasi	<i>Total</i>		3.737	71			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Pengujian dengan *Test of Linearity* yang disajikan dengan *ANOVA Table* dengan taraf

signifikansi 0.991 yang menunjukkan lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan

dari $0.991 > 0.05$ menggambarkan variabel Budaya Organisasi (X_2) dengan Kinerja (Y) adalah linear.

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	.850	.450	
	TQM	.016	.074	.018
	Budaya Organisasi	.769	.088	.723

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai $a = 0.850$ nilai $b_1 = 0.016$ dan $b_2 = 0.769$. Kemudian hasil perhitungan tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 0.850 + 0.016X_1 + 0.769X_2$. Arti persamaan tersebut adalah bahwa nilai konstanta sebesar $a = 0.850$ ini berarti bahwa apa bila tidak ada variabel TQM dan Budaya Organisasi maka variabel kinerja sebesar 4.196 satuan.

Sedangkan nilai koefisien regresi variabel TQM sebesar 0.016 artinya setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel TQM maka akan menurunkan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.016 satuan. Nilai koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0.769 artinya setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel Budaya Organisasi akan meningkatkan satu satuan variabel Kinerja Karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.511	.16051

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Hasil analisis diperoleh nilai R square (R^2) sebesar 0.524, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas TQM (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel

terikat Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.524 (52.4%) dengan kategori sangat sedang serta setelah disesuaikan nilai sisa atau residu sebesar 47.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 6. Uji t TQM terhadap Kinerja

Model		t	Sig.
1	(Constant)	8.910	.000
	TQM	.461	.646

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel TQM (X_1) adalah sebesar 0.461, sementara itu nilai t_{table} dengan $\alpha = 5\%$, $df (n-2) = (72-2)$ adalah sebesar 1.667. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika t_{hitung}

$< t_{table}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Variabel TQM (X_1) nilai t_{hitung} (0.461) $< t_{table}$ (1.667) berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara TQM (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 7. Uji t Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Model		t	Sig.
1	(Constant)	2.592	.012
	Budaya Organisasi	8.778	.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasi (X_2) adalah sebesar 8.778, sementara itu nilai t_{table} dengan $\alpha = 5\%$, $df (n-2) = (72-2)$ adalah sebesar 1.667. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $t_{hitung} < t_{table}$ maka H_0 diterima

dan H_a ditolak. Variabel Budaya Organisasi (X_2) nilai t_{hitung} (8.778) $>$ t_{table} (1.673) berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y).

Tabel 8 Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.960	2	.980	38.031	.000 ^b
	Residual	1.778	69	.026		
	Total	3.737	71			

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2019 dengan SPSS 24

Dari tabel diatas, terlihat bahwa f_{hitung} adalah sebesar 38.031, sedangkan untuk nilai f_{tabel} dengan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ serta pembilang $k = 3$ $df_1 = k-1(3-1)$ $df_2 = n-k (72-3)$ adalah sebesar 3.13, jika $f_{hitung} \geq f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian hasil perhitungan diatas f_{hitung} sebesar 38.031 $>$ f_{tabel} sebesar 3.13, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan untuk hipotesis pertama dalam penelitian ini (H_1) adalah pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Dengan t_{hitung} untuk variabel TQM (X_1) adalah sebesar 0.461, sementara itu nilai t_{table} dengan $\alpha = 5\%$, $df (n-2) = (72-2)$ adalah sebesar 1.667. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $t_{hitung} < t_{table}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Variabel TQM (X_1) nilai t_{hitung} (0.461) $<$ t_{table} (1.667) berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak

adanya pengaruh signifikan antara TQM (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dalam pengujian parsial TQM terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau diperoleh hasil yang tidak menunjukkan adanya signifikansi pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Alhudri dan Heriyanto (2015) memberikan hasil penelitian bahwa TQM memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN Bangkinang. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang berbeda dari pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Hasil diatas dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi TQM itu sendiri seperti dijelaskan Suryadi (dalam Siregar 2018: 85), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penerapan TQM adalah: Kesenjangan komitmen manajemen puncak, salah memfokuskan perhatian, tidak tersedia karyawan yang memadai dan mendukung, hanya mengandalkan pelatihan semata-mata, harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang, memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok.

Fenomena yang terjadi didalam perusahaan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau dan diambil melalui observasi partisipan peneliti menemukan adanya kesenjangan dalam komunikasi antar karyawan dan atasan. Proses dalam meningkatkan kualitas SDM tidak merata diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawannya seperti tidak meratanya kesempatan dalam mengikuti pelatihan kinerja. Selanjutnya kurangnya inisiasi dan inovasi karyawan dalam bekerja sehingga menimbulkan pola kinerja yang monoton. Hal ini perlu diperhatikan sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan TQM perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Key Performance* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau Tahun 2018 tidak menunjukkan adanya hubungan yang searah. Jika dibandingkan antara hasil dari *Key Performance* dan nilai TQM terhadap kinerja. Hal ini dapat perlu dievaluasi lebih jauh terhadap fenomena yang terjadi di perusahaan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini (H_2) adalah pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Dengan t_{hitung} untuk variabel Budaya Organisasi (X_2) adalah sebesar 8.778, sementara itu nilai t_{table} dengan $\alpha = 5\%$, $df (n-2) = (72-2)$ adalah sebesar 1.667. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $t_{hitung} < t_{table}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Variabel Budaya Organisasi (X_2) nilai t_{hitung} (8.778) $>$ t_{table} (1.673) berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y).

Budaya Organisasi Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Caldwell, (dalam Darodjat, 2015: 15) menjelaskan faktor yang mempengaruhi terbentuknya Budaya Organisasi antara lain: Inovasi, Perhatian yang rinci, orientasi hasil,

orientasi orang, orientasi jangka panjang serta stabilitas. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi terhadap produk dan pelayanan perbankan. Perhatian kepada nasabah serta ketepatan dalam melayani nasabah. Temuan ini sejalan dengan Sari (2013) juga menemukan pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. Taspen dengan pengaruh 76.7% mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi karena budaya organisasi merupakan elemen yang sangat dibutuhkan di dalam menjalankan organisasi. Dalam penelitian ini untuk mengukur Budaya Organisasi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau digunakan beberapa indikator yaitu indikator yang diambil dari teori karakteristik Budaya Organisasi menurut Fahmi (2015) Inisiatif Individual, Toleransi terhadap resiko, Arah, Integrasi, Dukungan dari Manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem Imbalan, Toleransi terhadap Konflik, dan Pola-pola Komunikasi. Karakteristik ini menunjukkan karakteristik Budaya Organisasi yang dimiliki oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau berhubungan dengan individu, team dan dukungan perusahaan terhadap karyawannya dalam melaksanakan tujuan perusahaan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini (H_3) adalah pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Dengan f_{hitung} adalah sebesar 38.031, sedangkan untuk nilai f_{tabel} dengan taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ serta pembilang $k = 3$ $df_1 = k-1(3-1)$ $df_2 = n-k$ (72-3) adalah sebesar 3.13, jika $f_{hitung} \geq f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sedangkan jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian hasil perhitungan diatas f_{hitung} sebesar 38.031 $>$ f_{tabel} sebesar 3.13, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya

terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan (Wiryawan, 2015: 6-8) adalah Faktor internal pegawai dimana faktor internal dalam suatu instansi merupakan faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan ;ahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik. selanjutnya faktor lingkungan internal instansi, yaitu faktor yang berkaitan dengan segala hal yang berada didalam suatu instansi tersebut seperti sarana dan prasarana instansi. dan yang ketiga faktor eksternal instansi merupakan faktor yang berkaitan dengan keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal instansi seperti krisis ekonomi dan budaya masyarakat.

Dalam penelitian ini dapat kita lihat dalam arah kualitas arah internal, TQM yang dimiliki oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau memiliki kesenjangan nilai jika dibandingkan dengan kualitas arah eksternal. Secara internal, terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan kurangnya TQM PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau dari interaksi kerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau dan sebaliknya PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau berorientasi lebih ke arah eksternal terhadap pelayanan nasabah.

Mengukur pada pengaruh TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Diperoleh nilai $R^2 = 0.524$ atau terdapat 47.6% kemungkinan variabel lain seperti Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin yang memengaruhi Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Faktor tersebut merupakan faktor internal, eksternal dan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa TQM dan Budaya Organisasi hanya termasuk kedalam faktor internal PT. Bank Mandiri

(Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Sehingga diperlukannya analisis jauh lebih luas terhadap kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau.

Dari hasil penelitian diatas dan dilihat dari teori yang mendukung serta diperkuat oleh penelitian yang relevan bahwa *Total Quality Manajemen* (TQM) dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Hal ini menunjukkan adanya hubungan terhadap indikator TQM dan Budaya Organisasi yang terbentuk di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tujuan perusahaan untuk melayani nasabah dalam kegiatan perbankan. Sehingga TQM dan Budaya Organisasi dapat dijadikan sebagai faktor yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Simpulan Dan Saran

Simpulan

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut: hasil perhitungan pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara TQM (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y). Hasil perhitungan pengaruh TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Saran

Peneliti memberikan beberapa saran yang bisa dijadikan pertimbangan yang konstruktif bagi Pimpinan dan segenap karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau sebagai berikut: variabel TQM masih kurang optimal pelaksanaannya dalam

perusahaan, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau hendaknya menjadikan variabel TQM ini prioritas serta perhatian khusus bagi manajemen, agar kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui kinerja karyawan semakin baik. Serta, pemberian pelatihan karyawan harus dimanfaatkan secara optimal agar memberikan hasil yang lebih baik dalam mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan. Lalu, hendaknya PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau harus memberikan evaluasi penilaian terhadap TQM yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara keseluruhan terhadap hasil kinerja PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Kemudian, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan hendaknya pihak perusahaan lebih memperhatikan penerapan budaya organisasi yang ada pada lingkungan perusahaannya. Hal ini karena dalam penelitian ini ditemukan bahwa penerapan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain akan lebih baik apabila pemimpin dapat mengarahkan dan meningkatkan para karyawannya tentang pentingnya penerapan budaya organisasi ditempat kerja. Selanjutnya, para karyawan sebaiknya melaksanakan dengan sungguh-sungguh keseluruhan program sosialisasi budaya organisasi, agar tujuan dari penerapan budaya organisasi dan tujuan perusahaan dapat secara efektif. Secara parsial, Budaya Organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini memberikan arah bahwa PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau dituntut untuk terus meningkatkan kinerja kualitas yang mempengaruhi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau. Akan tetapi, penelitian ini hanya mengukur pengaruh kinerja karyawan dengan dua variabel parsial makan dari itu untuk peneliti selanjutnya untuk memperluas variabel penelitian yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja

karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Kota Lubuklinggau.

Daftar Pustaka

- Alodia, Josephine. 2018. Analisis Penerapan Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Pada PT. Innan. *Agora Vol. 6, No. 1*.
- Darodjat A, T. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ellitan, L. & Anatan, L. 2018. *Manajemen Operasi: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Kinerja (Teori dan Aplikasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Fitriyanti, Amelia Rizki. 2015. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Laba Perusahaan (Studi Kasus PT. INTI (Persero) Bandung.
- Haming, M. & Nurnajamudin, M. 2017. *Manajemen Produksi Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Padmantlyo, S & Utami, Ayu S. 2017. ISO 9000 Dengan Total Quality Management (TQM): Mana yang Lebih Tepat Diadopsi. *Seminar Nasional Riset Manajemen & Bisnis*. ISBN: 978-602-361-067-9.
- Siregar, Fauzan Ahmad. 2018. Produktivitas Penerapan *Total Quality Management*. *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*. Vol. 02 No. 02.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Zainal, V. R., Mansyur, R., Thobi, M., & Willy, A. 2015. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.