

PERAN TQM DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PDAM KABUPATEN BULELENG

I GUSTI KETUT ADI WINATA

ABSTRACT

Penurunan kinerja PDAM Kabupaten Buleleng tentunya berakibat pada penurunan kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu (TQM) dibutuhkan untuk perbaikan proses dan kegiatan operasi yang efektif secara terus menerus. Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan budaya organisasi, manajemen mutu terpadu dan kinerja operasi dalam perannya meningkatkan kinerja organisasi PDAM Kabupaten Buleleng. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (Structural Equation Modeling-SEM) Partial Least Square (PLS), yaitu berbasis variance atau Component based SEM. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap manajemen mutu terpadu. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu tidak berpengaruh terhadap kinerja operasi, tetapi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu berperan secara strategis dalam pencapaian tujuan PDAM Kabupaten Buleleng, tetapi belum diterapkan secara menyeluruh pada tingkatan operasional.

Keywords : TQM, budaya organisasi, Performance

A. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kualitas adalah salah satu perangkat utama yang bergantung pada organisasi untuk mencapai sebagian besar tujuannya. Secara tradisional, terdiri dari tenaga kerja produksi yang hanya khawatir tentang mematuhi perintah terbatas. Namun dalam beberapa dekade terakhir,

produsen telah menyadari bahwa model ini tidak memadai, tidak khusus untuk tingkat persaingan yang tinggi, dan lingkungan bisnis baru, yang berasal dari revolusi globalisasi, teknologi, dan komunikasi informasi dan komunikasi. Faktor-faktor ini dan lainnya menyebabkan peningkatan fokus pada kualitas oleh organisasi. Fokus organisasi telah bergeser dari pendekatan quality control ke kalangan kualitas,

manajemen kualitas total, perbaikan terus-menerus, dan pemberdayaan pekerja.

Budaya organisasi telah lama dikenal penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Semakin jelas bahwa manajemen puncak harus memiliki fokus eksplisit pada pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi mereka. Total quality management (TQM) dapat menciptakan budaya dan aspek TQM inilah yang harus dipusatkan oleh para manajer. Budaya yang dihasilkan terkait dengan probabilitas keberhasilan dengan upaya memperbaiki proses. Kesimpulannya adalah bahwa keberhasilan peningkatan lebih mungkin terjadi dimana unsur budaya fokus pelanggan, peningkatan terus menerus dan keterlibatan karyawan semakin kuat, dan elemen tersebut cenderung lebih kuat dimana TQM dipraktekkan. Penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh Prajogo & McDermott (2005), telah menyelidiki hubungan antara praktik TQM (yaitu Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Informasi dan Analisis, Orang dan Manajemen Proses) dan budaya organisasi dengan tujuan untuk

mengidentifikasi budaya tertentu yang menentukan keberhasilan penerapan praktik TQM.

Kualitas, dalam arti memuaskan kebutuhan individu, telah menjadi faktor pembeda utama di antara produk dan di antara organisasi, karena kualitas sekarang merupakan alat pengukuran yang signifikan untuk kinerja organisasi. Selain itu, kualitas membantu organisasi untuk memperbaiki tingkat pekerjaan, dan meningkatkannya ke tingkat yang lebih tinggi. Istilah kualitas dikenal sebagai tingkat kebaikan, atau nilai, yang dapat mempengaruhi perilaku pelanggan. Selama dan setelah perang dunia pertama, perhatian yang lebih besar untuk organisasi adalah, kontrol kualitas, karena kontrol kualitas ditujukan untuk mengurangi biaya, dan ini membuat organisasi dapat bersaing melalui harga rendah mereka (Robbins and Coulter, 2005).

Kualitas telah menjadi salah satu pendorong paling penting dari persaingan ketat saat ini (Almansour, 2012). Meningkatnya permintaan akan kualitas yang lebih baik oleh pelanggan menyebabkan semakin banyak perusahaan menyadari bahwa mereka harus menyediakan

produk atau layanan berkualitas tinggi agar dapat bersaing dengan baik di pasar. Dengan demikian, memperoleh daya saing pasar melalui kinerja organisasi yang lebih baik telah menjadi kendaraan utama di balik pemasaran produk dan layanan berkualitas (Jaramilo et al., 2005).

Pada pertengahan 1980-an, W. Edwards Deming, Joseph Juran dan Kaoru Ishikawa (Hackman dan Wageman, 1995) memperkenalkan gagasan inti TQM yang diterima sebagai strategi terpadu untuk meningkatkan kualitas produk/ layanan agar dapat bersaing dan memberikan keuntungan strategis di bidang ini. (Garvin, 1991; Demirbag, Tatoglu, Tekinkus dan Zaim, 2006). Namun dari dua dekade terakhir, TQM telah mendapat perhatian besar (Jung dan Wang, 2006). Banyak literatur telah ditulis mengenai TQM dan nilainya dalam meningkatkan kinerja perusahaan manufaktur yang menunjukkan bahwa implementasi TQM terkait secara positif dengan kinerja operasional perusahaan dalam hal biaya, kualitas dan fleksibilitas (Gharakhani et al. 2013; Hassan et al. 2013; Jaafreh and Al-abadallat 2012).

Banyak perusahaan Jepang dan Eropa telah mencapai atau memperoleh kembali keunggulan kompetitif mereka berdasarkan pada prinsip-prinsip TQM. Perusahaan yang mengalami penurunan kinerja mereka tidak hanya memulihkan posisi mereka tetapi juga meningkatkan profitabilitas dan pangsa pasar mereka dengan menerapkan pendekatan TQM dalam bisnis mereka. Ford, Harley-Davidson dan Xerox adalah beberapa dari mereka. Oleh karena itu, peningkatan kinerja akibat penerapan TQM sebenarnya beragam. Selain itu, perhatian terus-menerus diberikan kepada TQM di negara-negara industri termasuk Amerika Serikat, Jepang, Inggris dan negara-negara Eropa lainnya, namun dari dekade terakhir para periset mulai mempelajari manajemen kualitas total di negara-negara berkembang (Hassan et al., 2013; Hoang et al., 2006).

PDAM Kabupaten Buleleng merupakan perusahaan daerah yang sangat penting dalam pemenuhan kebutuhan air minum bagi masyarakat. Peningkatan kualitas layanan penting untuk menunjang peningkatan kinerja operasi dan organisasi PDAM Kabupaten Buleleng.

Tabel 1
Aspek Operasi PDAM Kabupaten Buleleng

Aspek	2011		2012		2013		2014		2015	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
Keuangan	42	31,50	46	34,50	43	32,25	43	32,25	49	36,75
Operasional	29	24,68	27	22,98	29	24,68	30	25,53	29	24,68
Administrasi	30	12,50	30	12,50	30	12,50	28	11,67	30	12,50

Sumber : PDAM Kabupaten Buleleng

Berdasarkan tabel 1 pada tahun 2012 terjadi penurunan capaian layanan dari 29% pada tahun 2011 menjadi 27%. Begitu juga pada tahun 2015 aspek operasional perusahaan mengalami penurunan yaitu sebesar 0.85 poin yaitu dari 25,53 pada tahun 2014 menjadi 24,68 di tahun. Hal ini menunjukkan belum efektifnya manajemen kualitas di PDAM Kabupaten Buleleng.

1.2. Pokok Masalah

Penurunan kinerja PDAM Kabupaten Buleleng tentunya berakibat pada penurunan kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu (TQM) dibutuhkan untuk perbaikan proses dan kegiatan operasi yang efektif secara terus menerus. Disamping itu budaya organisasi penting untuk menjaga keberlangsungan praktik-praktik

TQM ini. Berdasarkan permasalahan tersebut maka perlu diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap manajemen mutu terpadu.
2. Apakah manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi dan kinerja organisasi.

B. TELAAH PUSTAKA

1. Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah diperhatikan sebagai salah satu variabel kontekstual yang dapat menjelaskan tingkat keberhasilan manajemen mutu. Budaya organisasi mempengaruhi cara organisasi beroperasi, mempengaruhi keputusan dan perilaku orang-orang dan, pada

dasarnya, kinerjanya (Wu et al., 2011). Prajogo dan Sohal (2003) berpendapat bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi tingkat pelaksanaan kegiatan manajemen mutu terpadu.

Kaluarachchi (2010); Trivelas & Dargenidou (2009); dan Prajogo & McDermot (2005) menguraikan hubungan antara praktik manajemen mutu total dan budaya organisasi. Praktik manajemen mutu total memerlukan budaya organisasi berdasarkan komitmen pemimpin dan organisasi individu dan komitmen tim untuk memenuhi persyaratan kualitas (Oliver, 2009; Leonard & McAdam, 2002). Praktik manajemen mutu memerlukan dukungan karyawan, karyawan yang inovatif dan dapat diandalkan melakukan hal yang benar pada saat pertama. Perilaku organisasi yang memberdayakan karyawannya akan melakukan hal yang benar pada saat pertama dan juga melakukan hal yang benar berdasarkan kinerja pekerjaan yang tinggi. Kriteria ini dominan dalam standar manajemen mutu yang memerlukan perubahan manajerial budaya yang terkait dengan total quality management.

2. **Manajemen Mutu Terpadu, Budaya Organisasi, dan Kinerja Operasi**

Naor dkk. (2008) mempelajari hubungan antara budaya dan praktik manajemen mutu, dan hubungan antara dua konstruksi dan kinerja ini. Mereka melaporkan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan praktik kualitas "infrastruktur", dan antara praktik dan kinerja ini. Hubungan antara budaya dan praktik kualitas "inti" dan antara praktik dan kinerja ini tidak signifikan. Prajogo dan McDermott (2011) meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja (kualitas produk, kualitas proses, inovasi produk dan inovasi proses), dan menemukan bahwa budaya perkembangan adalah prediktor indikator kinerja terkuat yang berkaitan dengan kualitas produk, inovasi produk dan proses. inovasi. Budaya kelompok memprediksi kualitas proses dan inovasi proses, sedangkan budaya hierarkis hanya memprediksi kualitas proses. Akhirnya, mereka menemukan bahwa budaya rasional terkait dengan kualitas produk dan kualitas proses.

Wu dkk. (2011) menyelidiki asosiasi antara budaya organisasi, budaya mutu, praktik dan kinerja

manajemen mutu dan menyimpulkan bahwa praktik eksploitasi kualitas sangat terkait dengan hasil kinerja ketika budaya mutu perusahaan bukanlah bagian yang mapan dari budaya organisasinya. Jika, sebaliknya, budaya kualitas memainkan peran dominan dalam budaya organisasi perusahaan, praktik penjelajahan berkualitas dikaitkan secara signifikan dengan kinerja. Baird dkk. (2011) menyelidiki hubungan antara empat dimensi budaya organisasi (orientasi hasil, perhatian terhadap detail, kerja tim / penghargaan terhadap orang dan inovasi) dan empat praktik manajemen mutu (kualitas data dan pelaporan, manajemen mutu pemasok, manajemen proses dan desain produk / layanan) , dan pengaruh praktik-praktik ini terhadap kinerja operasional (kinerja manajemen mutu dan inventori). Temuan mereka menunjukkan bahwa kerja sama tim / rasa hormat terhadap orang, orientasi hasil dan inovasi meningkatkan penggunaan praktik manajemen mutu. Mengingat dimensi ini adalah karakteristik kelompok, budaya rasional dan perkembangan, masing-masing, temuan ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya (terutama Naor et al., 2008). Selain itu,

dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas pemasok, manajemen proses dan desain produk / layanan tidak mempengaruhi kinerja kualitas. Akhirnya, Gimenez-Espin dkk. (2013) menemukan bahwa budaya kelompok tidak berpengaruh signifikan terhadap praktik manajemen mutu kepemimpinan, informasi berkualitas, pengendalian proses, CI, pelatihan alat kualitas, kerja tim, hubungan pemasok dan orientasi pelanggan, dan bahwa efek budaya rasional dan hirarkis pada manajemen mutu adalah negatif. Di luar empat profil budaya yang didefinisikan oleh CVF, mereka mengusulkan sebuah profil kelima, "budaya untuk kualitas", yang terjerumus antara budaya perkembangan dan kelompok, memiliki orientasi ganda-eksternal dan internal, dan meningkatkan fleksibilitas. Hasil mereka menunjukkan bahwa budaya ini adalah yang paling sesuai untuk inisiatif manajemen mutu.

3. Manajemen Mutu Terpadu, Budaya Organisasi, Kinerja Operasi, dan Kinerja Organisasi

Banyak peneliti mempelajari dampak dan hubungan TQM

dengan kinerja organisasi. Studi Arumugam, Ooi dan Fong (2008) menunjukkan bahwa elemen TQM seperti kepemimpinan, manajemen proses, informasi dan analisis dan fokus pelanggan berhubungan positif dengan kinerja kualitas. Demikian pula, studi Wang dan Tang (2010) menemukan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia sama-sama memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, dengan bantuan kepemimpinan visioner, bawahan akan menerapkan potensi tersembunyi mereka secara lebih positif terhadap organisasi sehingga kinerjanya akan meningkat. Studi terbaru Timothy, Andy. & Victoria di tahun 2011 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang mencakup proses pertukaran berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian Timothy, Andy & Victoria di tahun 2011 menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.

Dalam konteks yang sama, Sandbakken (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan paling penting bagi kinerja organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini menggambarkan tentang kepemimpinan transformasional di mana pemimpin mengembangkan dan berbagi visi untuk masa depan. Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan kuat dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan. Joiner (2006) menyimpulkan bahwa tingkat penerapan TQM berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa semakin banyak Anda menerapkan TQM, semakin besar kinerjanya. Selanjutnya, semakin besar perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan, memotivasi karyawannya dan terus melakukan perbaikan; semakin tinggi kinerjanya. Pinho (2007) membenarkan hal ini dengan menghubungkan TQM dan kinerja organisasi. Studi empirisnya juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara dua hal di atas. Semakin banyak organisasi menerapkan TQM, semakin besar kinerjanya. Dia juga menggambarkan bahwa orientasi pelanggan juga berhubungan positif dengan kinerja. Miyagawa & Yoshida (2010) membuat kesimpulan bahwa sejauh mana penerapan faktor TQM termasuk

kepemimpinan, kualitas informasi, penerapan strategi, manajemen sumber daya manusia & harapan kerja terhadap pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hubungan ada antara penerapan TQM, dan kinerja tapi hubungan kausal sulit dibuktikan. Asikhia (2010) menunjukkan pentingnya orientasi pelanggan yang sangat penting bagi kinerja perusahaan. Orientasi pelanggan memberi pemahaman pasar yang lebih baik kepada perusahaan dan kebutuhan pelanggan, dengan memuaskan kebutuhan ini, perusahaan dapat memperbaiki kinerjanya. Studi menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan bergantung pada seberapa baik mereka melihat pelanggan mereka. Studi Valmohammadi (2011) di sektor manufaktur menyimpulkan bahwa faktor TQM seperti kepemimpinan, manajemen proses dan fokus pelanggan mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak positif dari variabel-variabel ini terhadap kinerja. Kepemimpinan meningkatkan kinerja dan memiliki efek signifikan yang positif. Manajemen proses berkorelasi positif dengan kinerja dan sama dengan fokus

pelanggan. Dalam konteks yang sama, studi Fotopoulos dan Psomas (2010) juga mencerminkan bahwa elemen TQM seperti fokus dan kepuasan pelanggan dan keterlibatan karyawan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Sebelumnya, studi Tan et al. (1999) meneliti bahwa penggunaan alat dan praktik TQM secara positif mempengaruhi kinerja. Studi ini menggambarkan bahwa kinerja bergantung pada TQM dan komitmen manajemen. Menurut Woon (2000), implementasi TQM berkaitan dengan kepemimpinan produktivitas, manajemen proses, fokus dan kepuasan pelanggan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Khan '(2011) studi terbaru menunjukkan bahwa kinerja dapat diprediksi oleh elemen TQM, dan elemen ini memperbaiki kinerja perusahaan. Salaheldin (2008) menunjukkan bahwa faktor taktis strategis TQM dan operasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kajiannya juga mengungkapkan bahwa faktor-faktor ini tidak hanya secara langsung dan positif berhubungan dengan kinerja organisasi namun juga terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Studi Abdullah, Tari dan Akhtar (2010) menemukan bahwa kinerja keseluruhan perusahaan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor lunak TQM seperti komitmen manajemen, fokus pelanggan, manajemen orang dan hubungan dengan karyawan

4. Hipotesis Penelitian

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Mutu Terpadu
- H₂ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi
- H₃ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
- H₄ : Manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi
- H₅ : Manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi

C. METODE PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah Direksi, Kabag, Kacab, Kasubid, Kepala Unit dan Kasi di PDAM Kab. Buleleng yang diketahui secara jelas yaitu berjumlah 48 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah kuesioner yang diberikan adalah sejumlah pernyataan tertulis yang diajukan pada responden yaitu untuk mengkaji variabel budaya organisasi, TQM (manajemen mutu terpadu) kinerja operasi dan kinerja organisasi di PDAM Kab. Buleleng.

Variabel budaya organisasi diukur dengan Sembilan indikator. Variabel TQM diukur dengan enam indikator. Variabel kinerja operasi diukur dengan lima indikator. Variabel kinerja organisasi diukur dengan lima indikator. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling-SEM*) Partial Least Square (PLS), yaitu berbasis *variance* atau *Component based SEM*.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Analisis SEM berbasis PLS dilakukan dengan menggunakan software *smartpls* 3.0, melalui dua tahap pengujian, yaitu model pengukuran dan model struktural. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa tiga indikator konstruk budaya organisasi (BO) tidak valid. Hasil uji validitas konstruk manajemen mutu terpadu (TQM)

menunjukkan dua indikator tidak valid. Konstruk kinerja operasi dan kinerja organisasi berdasarkan uji validitas, menunjukkan semua indikator valid. Hasil uji reliabilitas setelah dilakukan pengujian ulang dengan menghapus indikator yang tidak valid, ditunjukkan pada tabel dua. Pada tabel tersebut menunjukkan semua konstruk adalah reliable berdasarkan pengujian *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil pengujian model struktural yaitu dengan melihat nilai *r-square*,

disajikan pada tabel tiga. Berdasarkan pada tabel tiga diketahui variabilitas manajemen mutu terpadu yang dapat dijelaskan budaya organisasi adalah sebesar 0,4%. Tingkat variabilitas kinerja operasi yang dapat dijelaskan budaya organisasi dan manajemen mutu terpadu sebesar 67,2%. Tingkat variabilitas kinerja organisasi yang dapat dijelaskan budaya organisasi, manajemen mutu terpadu dan kinerja operasi sebesar 81,2%.

Tabel 2
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha ≥ 0,7	Composite Reliability (CR) ≥ 0,7	Kesimpulan
BO	0.913	0.933	Reliabel
KOG	0.929	0.947	Reliabel
KOP	0.887	0.918	Reliabel
TQM	0.938	0.956	Reliabel

Tabel 3
Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KOG	0.812	0.799
KOP	0.672	0.657
TQM	0.004	-0.018

Tabel 4
Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Uji Signifikansi
BO -> KOG	-0.216	-0.218	0.104	2.080	0.038	Tidak Signifikan
BO -> KOP	0.818	0.819	0.054	15.051	0.000	Signifikan
BO -> TQM	-0.062	-0.063	0.172	0.360	0.719	Tidak Signifikan
KOP -> KOG	0.229	0.228	0.109	2.105	0.036	Signifikan
TQM -> KOG	0.861	0.865	0.050	17.375	0.000	Signifikan
TQM -> KOP	0.122	0.127	0.084	1.444	0.149	Tidak Signifikan

Hasil pengujian hipotesis yaitu pengaruh antar konstruk ditunjukkan pada tabel 4. Berdasarkan analisis koefisien jalur, pengaruh budaya organisasi (BO) terhadap manajemen mutu terpadu (TQM) adalah negatif dan tidak signifikan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja operasi (KO) adalah positif dan signifikan. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja operasi adalah positif dan signifikan. Pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap kinerja organisasi adalah positif dan signifikan. Kinerja operasi berpengaruh positif dan signifikan.

2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap manajemen mutu

terpadu. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berlaku di PDAM Kabupaten Buleleng belum mendukung penerapan manajemen mutu terpadu. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan manajemen mutu terpadu (Gambi dkk, 2015; Gimenez-Espin dkk, 2013; Roldán dkk, 2012). Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi PDAM Kabupaten Buleleng. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi yang diterapkan mampu mendorong pencapaian kinerja ditingkat operasional PDAM Kabupaten Buleleng. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baird, dkk (2011) dan Chung, dkk

(2010), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi.

Manajemen mutu terpadu berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja operasi. Hal ini menjelaskan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu belum mampu meningkatkan pencapaian kinerja operasi PDAM Kabupaten Buleleng. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa manajemen mutu terpadu berperan meningkatkan kinerja operasi perusahaan (Baird dkk 2011; Gambi dkk. 2015; Irfan dkk, 2012). Disatu sisi manajemen mutu terpadu berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu berperan dalam pencapaian tujuan PDAM Kabupaten Buleleng yaitu kinerja yang menyeluruh. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prajogo and McDermott 2011)), yang menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu berperan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan. Kinerja operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja operasi PDAM Kabupaten Buleleng berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini juga menunjukkan

bahwa, penerapan manajemen mutu terpadu di PDAM Kabupaten Buleleng cenderung berperan secara strategis meningkatkan kinerja organisasi, belum pada tingkat operasional perusahaan. Praktik manajemen mutu terpadu perlu dilaksanakan dari tingkat strategis sampai pada tingkat operasional, yaitu baik manajemen puncak, manajemen tingkat menengah, tingkat bawah bahkan karyawan. Oleh karena itu peran budaya organisasi penting dalam hal ini, melalui membudayakan penerapan manajemen kualitas.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap manajemen mutu terpadu. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasi, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu tidak berpengaruh terhadap kinerja operasi, tetapi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Manajemen mutu terpadu berperan secara strategis dalam pencapaian tujuan PDAM Kabupaten Buleleng, tetapi belum diterapkan secara menyeluruh pada tingkatan operasional.

2. Saran

Pihak manajemen perlu menerapkan manajemen mutu terpadu baik pada tingkatan strategis maupun pada tingkatan operasional. Budaya organisasi penting diarahkan pada penerapan budaya kualitas, sehingga praktik manajemen mutu terpadu juga dilaksanakan oleh seluruh komponen organisasi. Penelitian selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam tentang penerapan manajemen mutu terpadu pada organisasi layanan publik, baik secara teoritis maupun empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. B., Tari, J., and Akhtar, S. (2010). The effect of soft factors and quality improvement on performance of Malaysia's electrical and electronics industry'. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(1), 39-43.
- Almansour, Y. M. (2012) "The impact of total quality management components on small and medium enterprises' financial performance in Jordan". *Journal of Arts, Science & Commerce* 3(1), 5: 87-91.
- Arumugam, V., K. B. Ooi, K.B. and Fong T.C. (2008). "TQM practices and quality management performance: An investigation of their relationship using data from ISO 9001: 2000 firms in Malaysia." *The TQM Journal* 20(6): 636-650.
- Asikhia, O. (2010). "Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses." *International Journal of Marketing Studies*, 2(1): 197-205.
- Bahri, Syamsul, Djahir Hamzah, and Ria Mardiana Yusuf. 2012. "Implementation of Total Quality Management and Its Effect on Organizational Performance of Manufacturing Industries Through Organizational Culture in South Sulawesi, Indonesia." *Journal of Business and Management* 5(1):10-24. Retrieved (<http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue1/C0511024.pdf>).
- Baird, Kevin, Kristal Jia Hu, and Robert Reeve. 2011. "The Relationships between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 31(7):789-814. Retrieved

- (<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/0144357111114485>).
- Fotopoulos, C. V., and Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552.
- Gambi, Lillian Do Nascimento, Harry Boer, Mateus Cecilio Gerolamo, Frances Jørgensen, and Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. 2015. "The Relationship between Organizational Culture and Quality Techniques, and Its Impact on Operational Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 35(10):1460–84. Retrieved (<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>).
- Garvin, D.A. (1991) "How the Baldrige Award Really Works", *Harvard Business Review*, 69,6, p.80-94.
- Gimenez-Espin, Juan Antonio, Daniel Jiménez-Jiménez, and Micaela Martínez-Costa. 2013. "Organizational Culture for Total Quality Management." *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5–6):678–92. Retrieved (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2012.707409>).
- Hassan, Masood, Saad Hassan, Sadia Shaukat, and Muhammad Saqib Nawaz. 2013. "Relationship between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study of Manufacturing Sector of Pakistan." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 7(1):1–18.
- Hoang, D. T., Igel, B., and Laosirihongthong, T. (2010). Total Quality Management (TQM) Strategy and Organizational Characteristics: Evidence from a Recent WTO Member. *Total Quality Management*, 21(9), 931–951.
- Irfan, S. M., Aamir Ijaz, D. M. H. Kee, and M. Awan. 2012. "Improving Operational Performance of Public Hospital in Pakistan: A TQM Based Approach." *World Applied Sciences Journal* 19(6):904–13.
- Jaramillo, F., Prakash Mulki, J. and Marshal, G.W. (2005), "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 705-14.
- Joiner, T. A. (2007). "Total quality management and performance: the role of organization support

- and co-worker support." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Kaluarachchi K.A.S.P., 2010, "Organization culture and total quality management practices: a Sri Lankan case", *The TQM Journal* Vol. 22 No. 1, pp. 41-55.
- Khan, M. A. (2011)"Total Quality Management And Organizational Performance- Moderating Role Of Managerial Competencies." *International Journal Of Academic Research*, 3(5), 453-458.
- Lakhal, Lassaad, Federico Pasin, and Mohamed Liman. 2006. "Quality Management Practices and Their Impact on Performance." *International Journal of Quality & Reliability Management* 23(34):625–46.
- Leonard D., McAdam R., (2002), "The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study", *Managing servicequality*, Vol. 12 No. 1, pp. 43-53.
- Miyagawa, M., and Yoshida, K. (2010). TQM practices of Japanese-owned manufacturers in the USA and China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 736-755.
- Naor, M., Goldstein, S.M., Linderman, K.W., & Schroeder, R.G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39(4), 671–702.
- Obiwuru Timothy, C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., and Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Oliver J., (2009), "Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 6, pp. 546-563.
- Prajogo, Daniel I. and Christopher M. McDermott. 2011. "The Relationship between Multidimensional Organizational Culture and Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 31(7):712–35. Retrieved (<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/0144357111114482>).
- Prajogo, Daniel I. and Amrik S. Sohal. 2003. "The Relationship between TQM Practices, Quality

- Performance, and Innovation Performance.” *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(8):901–18. Retrieved (<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02656710310493625>).
- Roldán, José L., Antonio L. Leal-Rodríguez, and Antonio G. Leal. 2012. “The Influence of Organisational Culture on the Total Quality Management Programme Performance.” *Investigaciones Europeas de Direccion Y Economia de La Empresa* 18(3):183–89. Retrieved (<http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>).
- Sadegh, Feizollahi, Shirmohammadi Alireza, and Latifian Behzad. 2013. “The Investigation of Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance.” *Advances in Environmental Biology* 7(8):1879–85.
- Salaheldin, S. I. (2009). "Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs." *International journal of productivity and performance management*, 58(3): 215-237.
- Valmohammadi, C. (2011). "The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs." *The TQM Journal*, 23(5): 496-509.
- Wang, F. J., Shieh, C., and Tang, M. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Wu, S.J., Zhang, D. and Schroeder, R.G. (2011), “Customization of quality practices: the impact of quality culture”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 No. 3, pp.263-279.
- Woon, K. C. (2000). Assessment of TQM implementation: Benchmarking Singapore’s productivity leaders. *Business Process Management Journal*, 6(4), 314-330.