

# PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDUNG

Ira Novita Farida<sup>1</sup>



## \*Korespondensi:

Email:  
iranovitafarida1@gmail.com

## Afiliasi Penulis:

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

## Riwayat Artikel:

Penyerahan: 19 Agustus 2024  
Revisi: 31 Oktober 2024  
Diterima: 28 November 2024  
Diterbitkan: 31 Desember 2024

## Kata Kunci:

Total Quality Management, Kinerja Pegawai

## Keyword:

Total Quality Management, Employee Performance

## Abstrak

Total Quality Management merupakan sistem manajemen mutu yang berupaya untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan melibatkan seluruh pegawai. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pengaruh penerapan total quality management terhadap kinerja pegawai di kantor kementerian agama Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode ex post facto, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner atau penyebaran angket dengan pengukuran data skala likert. Responden pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bandung dengan jumlah 78 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) penerapan total quality management di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung (X) dengan indikator kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, partisipasi, dan pemberdayaan karyawan, berkategori "Tinggi" dengan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,19 karena berada dalam rentang 3,40 – 4,19. (2) Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung (Y) dengan indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, berkategori "Sangat Tinggi" dengan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,27 karena berada dalam rentang 4,19 – 5,00. (3) Hasil analisis regresi, uji signifikansi statistik t dan uji signifikansi simultan uji f menunjukkan hasil sebesar 3,569 dengan sig. 0,001 ≤ 0,05. Dikuatkan juga dengan pengujian koefisien determinasi sebesar 14,4% Penerapan Total Quality Management memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

## Abstract

Total Quality Management is a quality management system that seeks to make continuous improvements and involves all employees. This study aims to: Describe the Effect of Total Quality Management Implementation on Employee Performance at the Bandung City Ministry of Religious Affairs Office. This study uses a quantitative approach with the ex post facto method, data collection in this study through questionnaires or questionnaire distribution with Likert scale data measurement. Respondents in this study were 78 employees of the Bandung City Ministry of Religious Affairs Office. Based on the results of the study, it shows that: (1) The Implementation of Total Quality Management at the Bandung City Ministry of Religious Affairs Office (X) with indicators of teamwork, continuous improvement, education and training, employee involvement and empowerment, is categorized as "High" by obtaining an average value of 4.19 because it is in the range of 3.40 - 4.19. (2) Employee Performance at the Bandung City Ministry of Religious Affairs Office (Y) with indicators of work quality, quantity, punctuality, effectiveness, independence, is categorized as "Very High" by obtaining an average value of 4.27 because it is in the range of 4.19 - 5.00. (3) The results of the regression analysis, statistical significance test t and simultaneous significance test f test showed a result of 3.569 with sig. 0.001 ≤ 0.05. This was also strengthened by testing the coefficient of determination of 14.4%. The Implementation of Total Quality Management has an Influence on Employee Performance.

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau instansi mempunyai program yang dilaksanakan oleh semua pegawai untuk mencapai tujuannya yang dapat ditentukan oleh kinerja pegawai. Organisasi merupakan suatu wadah untuk mendorong sumber daya manusia secara utuh dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil dalam meraih pencapaiannya. Demikian juga dengan organisasi pemerintah yang mempunyai kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik pelayanan tingkat daerah atau tingkat pusat (Lukman & Danial, 2019, hal. 137). Sumber daya manusia memiliki peran yang signifikan dalam setiap kegiatan pada suatu lembaga, maka harus dikelola atau *dimanage* dengan baik sesuai dengan fungsinya agar sumber daya manusia tersebut dapat berperan sesuai dengan tugas dan fungsi pada lembaga yang digelutinya. Oleh karena itu, sumber daya manusia berpengaruh pada setiap organisasi baik lembaga pendidikan maupun pemerintah (Jahari, 2018).

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ASN merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Undang-undang ini menjadi dasar hukum dalam penyelenggaraan pemerintah dalam Upaya meningkatkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan sebagai Upaya meningkatkan kinerja, serta mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dilakukan oleh ASN. Oleh karena itu, aparatur pemerintah dituntut memiliki keterampilan dan keahlian yang tinggi, wawasan pengetahuan yang luas, bakat dan potensi, kepribadian dan motif kerja, serta moral dan etos kerja yang tinggi, serta dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya.

Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari pegawai dan manajemen, sehingga perlu diperhatikan hal apa saja yang dapat mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Untuk itu diperlukan suatu sistem penyaluran yang tepat yang ditetapkan dalam setiap organisasi sehingga bermanfaat untuk menilai kinerja pegawai berdasarkan porsi yang tepat. Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2012, hal. 4). Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management (TQM)* (Said & Heriyanto, 2015). *Total Quality Management* merupakan sebuah sistem pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Fandy & Tjiptono, 2013, hal. 4).

*Total Quality Management (TQM)* dirancang dan ditargetkan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai agar target yang direncanakan dalam penerapan *TQM* sesuai dengan yang diharapkan. Dalam sebuah organisasi, sistem penilaian kinerja sangat penting. Oleh karena itu, menerapkan sistem penilaian kinerja merupakan sistem yang tepat untuk menentukan karakteristik dan kualitas kinerja pegawai serta menentukan tindakan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Sebagai sistem manajemen, kualitas produk dan layanan tujuan akhir dari *TQM* adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan (Pebriani & Kastawan, 2018, hal. 1653). *TQM* bukanlah sebuah sistem melainkan sebuah pendekatan atau filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh di seluruh organisasi. *TQM* melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya terus menerus untuk mencapai kualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam penerapan TQM harus diterapkan secara bertahap, tidak dapat diterapkan secara bersama – sama dalam waktu yang bersamaan. Pemimpin lembaga harus mengetahui waktu yang tepat sesuai dari organisasi yang dipimpin sehingga penerapan TQM dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja (Mintje & Nasiti, 2013, hal. 797).

Menurut Peraturan Menteri Agama No. 19 Tahun (2019) tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal kementerian agama, instansi vertikal kementerian agama merupakan instansi pada kementerian agama yang melaksanakan tugas dan fungsi kementerian agama di daerah. Kantor Kementerian Agama Kota Bandung mempunyai fungsi antara lain perumusan visi, misi, serta susunan organisasi yang terdiri atas bagian tata usaha, bidang pendidikan madrasah, bidang pendidikan diniyah dan pondok pesantren, bidang pendidikan agama Islam, bidang penyelenggaraan haji dan umrah, bidang urusan agama Islam, bidang penerangan agama Islam, dan pemberdayaan zakat dan wakaf, pembimbing masyarakat Kristen, pembimbing masyarakat Katolik, pembimbing masyarakat Hindu, pembimbing masyarakat Budha, dan kelompok jabatan fungsional. Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki sumber daya yang baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu, untuk membentuk sumber daya manusia yang baik diperlukan budaya kerja yang baik pula. Budaya kerja merupakan nilai – nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di lingkungan kerja (Noor & Nur, 2017, hal. 341). Nilai budaya kerja merupakan suatu komitmen untuk membangun sumber daya manusia dalam proses usaha dan hasil kerja yang lebih baik.

Nilai budaya kerja di Kementerian Agama Republik Indonesia (termasuk pendidik dan tenaga kependidikan) memiliki 5 (lima) indikator, yaitu integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan. *Pertama*, integritas merupakan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar. *Kedua*, profesionalitas merupakan bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik. *Ketiga*, inovasi diartikan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. *Keempat*, tanggung jawab diartikan bekerja secara tuntas dan konsekuen terhadap semua pekerjaan. *Kelima*, keteladanan dalam bentuk memberikan contoh yang baik terhadap orang lain (Zainuri, 2016). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hendrajaya, 2011), fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan *TQM* yakni adanya resistensi pegawai, perputaran karyawan yang cukup tinggi, pelatihan yang kurang memadai, adanya *gap* antara manajer dengan bawahan, dan tidak adanya kepastian jenjang karier.

Jika dilihat dari hasil penelitian terdahulu yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja” oleh (Desy, Surachman, & Ratnawati, 2019), terjadinya permasalahan ketidakseimbangan antara karyawan yang diterima dan keluar yang mencerminkan masih rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, yang diakibatkan oleh beberapa faktor, seperti kerjasama (*teamwork*) yang belum berjalan secara optimal, kurangnya perencanaan dan evaluasi untuk setiap kegiatan yang dilakukan, seringkali terjadi konflik di antara karyawan, prestasi kerja kurang optimal karena pola pembagian kerja kurang merata, dan kurangnya penghargaan yang dirasakan secara adil, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jain, 2010), hasil penelitian menunjukkan bahwa tim kerja dan kerjasama, organisasi budaya berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga menemukan bahwa, di mana kerja sama tim dianggap sebagai *TQM* dominan praktik, peningkatan tingkat kepuasan kerja yang signifikan hasil dalam penelitian bahwa

TQM berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sukwadi & Meliana, 2014).

Berdasarkan survei dan observasi awal dalam penelitian ini yang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung, ditemukan berbagai fenomena yang memberikan gambaran di antaranya adanya peningkatan kreativitas dan inovasi pegawai melalui kerjasama tim memungkinkan pertukaran ide dan pandangan dari berbagai latar belakang dan pengalaman, serta menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi pegawai. Urgensi *Total Quality Management* mempunyai peranan yang sangat penting di Kementerian Agama Kota Bandung dengan meningkatkan kualitas pelayanan, di antara pelayanan tersebut yaitu melayani bagian keagamaan ke arah yang lebih baik, pendidikan agama yang lebih efektif, dan program pemberdayaan masyarakat yang lebih berkualitas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto*. Penelitian ini berfokus pada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Populasi terdiri atas seluruh pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung. Penentuan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* sebanyak 78 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket, kuesioner, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data berupa uji instrumen (validitas, dan reliabilitas), uji analisis statistik, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji linearitas) uji hipotesis (uji T, uji F, dan uji koefisien determinasi). Pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung dapat diketahui melalui kuesioner atau angket yang diisi oleh pegawai Kementerian Agama sebanyak 34 item pernyataan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### *Uji Instrumen (Validitas Dan Reliabilitas)*

Dasar keputusan menyatakan bahwa suatu item variabel dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Adapun  $r_{tabel}$  untuk jumlah responden ( $n=23$ ) dengan  $\alpha$  5% adalah 0,22. Uji validitas ini menggunakan program SPSS 26. Berdasarkan perhitungan uji validitas dari ke 23 (variabel x) dan 11 (variabel y) item instrumen penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan program SPSS 26 dengan Teknik uji *Cronbach alpha*. Dari hasil perhitungan SPSS 26 diketahui nilai *Cronbach alpha* yaitu 0,559 > 0.60. Disimpulkan bahwa variabel X dinyatakan reliabel.

#### *Analisis Parsial Perindikator*

**Tabel 1.** Hasil Interpretasi Data Variabel (X)

Indikator	Mean	Keterangan
Kerjasama Tim	4,23	Sangat Tinggi
Perbaikan Berkesinambungan	4,26	Sangat Tinggi
Pendidikan dan Pelatihan	4,11	Tinggi
Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	4,13	Tinggi
Nilai Rata – rata Keseluruhan	4,19	Tinggi

Sumber: Hasil Penelitian 2023

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata – rata keseluruhan yaitu 4,19 yang dihasilkan dari nilai rata – rata setiap sub indikator *total quality management*, nilai tersebut termasuk kualifikasi “tinggi” karena berada pada rentang 3,40 – 4,19.

**Tabel 2.** Hasil Interpretasi Data Variabel (Y)

Indikator	Mean	Keterangan
Kualitas Kerja	4,29	Sangat Tinggi
Kuantitas	4,39	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu	4,40	Sangat Tinggi
Efektivitas	4,22	Sangat Tinggi
Kemandirian	4,07	Tinggi
<b>Nilai Rata-rata Keseluruhan</b>	<b>4,27</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

**Sumber:** Hasil Penelitian 2023

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata – rata keseluruhan yaitu 4,27 yang dihasilkan dari nilai rata – rata setiap sub indikator kinerja pegawai nilai tersebut termasuk kualifikasi “Sangat Tinggi” karena berada pada rentang 4,20 – 5,00.

### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengkaji kenormalan variabel yang diteliti apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Hal ini penting karena apabila data setiap variabel tidak normal, maka pengujian hipotesis tidak dapat dilakukan menggunakan statistik parametrik (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, pengujian normalitas digunakan untuk menguji normalitas data akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dapat diuji dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* maupun pendekatan grafik. Untuk melakukan uji normalitas dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Program for Social Science*) v.26 for windows. Pengujian normalitas menggunakan uji *statistic non parametrik Kolmogorov-Smirnov* (K – S) didapatkan hasil sebagai berikut.

**Tabel 3.** Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test</i>			
		<i>Unstandardized Residual</i>	
		78	
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000	
	<i>Std. Deviation</i>	3.18650203	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.088	
	<i>Positive</i>	.063	
	<i>Negative</i>	-.088	
<i>Test Statistic</i>		.88	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)<sup>c</sup></i>		.200 <sup>c,d</sup>	
<i>Monte. Carlo Sig. (2-tailed)<sup>e</sup></i>	<i>Sig.</i>	.555 <sup>e</sup>	
	99 %	<i>Lower Bound</i>	.542
	<i>Confidence Interval</i>	<i>Upper Bound</i>	.568
<i>Test distribution is Normal</i>			

**Sumber:** Hasil Olah Data SPSS, 2023

Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan Uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi di atas 5% atau 0,05



maka data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil dari uji normalitas, diketahui bahwa nilai *Kolmogrov-Smirnov* sebesar 0,088. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai berdistribusi normal karena memiliki signifikansi  $0,200 > 0,05$ .

### Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikan (*linearity*) kurang dari 0.05. Uji linearitas ini merupakan syarat atau asumsi sebelum dilakukannya analisis korelasi. Suatu uji atau analisis yang dilakukan dalam penelitian menggunakan *Software SPSS v.26 for windows* harus berpedoman pada dasar pengambilan keputusan yang jelas.

**Tabel 4.** Hasil Uji Linearitas

		ANOVA TABLE					
			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Total Quality Management	Between Groups	(Combined)	439.185	29	15.144	1.535	.093
		Linearity	131.042	1	131.042	13.279	.001
		Deviation from linearity	308.142	28	11.005	1.115	.362
	Within Groups		473.700	48	9.869		
	Total		912.885	77			

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dihitung, diperoleh hasil 0,362 yang berarti memiliki hubungan linear antara variabel X Penerapan *Total Quality Management* dengan variabel Y yaitu Kinerja Pegawai, karena memiliki signifikansi  $0,362 > 0,05$ .

### Uji Signifikansi Parsial (Uji Statistik T)

Uji parsial T berfungsi untuk mengenal seberapa jauh kontribusi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Apabila angka sig. lebih rendah dari 0.05 maka menunjukkan bahwa suatu unsur tersebut berpengaruh signifikan kepada variabel lain. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini dapat dilihat pada pengujian parsial (Uji T). Uji Parsial (Uji T) digunakan untuk mengetahui signifikansi ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau sendiri – sendiri. sehingga sudah bisa diketahui apakah dugaan yang sudah ada dapat diterima atau ditolak. Uji T ini dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05 dan membandingkan antara t hitung dengan t tabel sehingga dapat diketahui ada tidaknya pengaruh variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Pengujian uji ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS versi 26*. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel – variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka diterima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Hasil Uji T sebagai berikut.

**Tabel 5.** Uji Signifikasi Parsial (Uji T)

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.789	4.288		6.481	.000
	Penerapan Total Quality Management	.165	.046	.379	3.569	.001

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26 2023

Berdasarkan hasil Uji T di atas, nilai signifikasi yang diperoleh yaitu  $0,001 \leq 0,05$  dan diketahui nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  yaitu  $3,569 \geq 1,992$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh di antara penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai.

### Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji simultan F digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara bersama – sama atau simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian *statistic anova* merupakan bentuk pengujian hipotesis di mana dapat ditarik kesimpulan berdasarkan data atau kelompok statistik yang disimpulkan. Pengambilan keputusan dilihat dari pengujian ini yang dilakukan dengan melihat nilai F yang terdapat di dalam tabel ANOVA, tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 0,05. Pengujian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 26 dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 6.** Hasil Uji Signifikasi (Uji F)

		ANOVA				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131.042	1	131.042	12.738	.001 <sup>b</sup>
	Residual	781.842	76	10.287		
	Total	912.885	77			

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26, 2023

Berdasarkan hasil Uji F pada tabel di atas, nilai  $f_{hitung} \geq f_{tabel}$  diperoleh sebesar  $12,738 \geq 3,97$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai.

### Koefisien Determinasi

Menurut (Ghazali, 2011), koefisien determinasi bertujuan mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan 1, nilai R<sup>2</sup> yang kecil dapat diartikan bahwa kemampuan menjelaskan variable – variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati 1 berarti variable – variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati 1 berarti variabel – variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

**Tabel 5.** Hasil Koefisien Determinasi

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.379 <sup>a</sup>	.144	.132	3.20740

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 26, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi atau *R Square* adalah sebesar 0,144 yang artinya terdapat pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung sebesar 14,4% yang berada pada kategori kuat karena lebih dari 0,67% dari kriteria yang ada. Sedangkan sisanya ( $100\% - 14,4\% = 65,6\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar regresi atau variabel yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

*Total Quality management (TQM)* merupakan suatu pendekatan secara terus menerus dengan melibatkan semua pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari hasil penelitian variabel X terdapat empat indikator di antaranya kerjasama tim (X1), perbaikan berkesinambungan (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), perlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4). Hasil penelitian membuktikan bahwa Penerapan *Total Quality Management* di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung berada dalam kategori "Tinggi" dengan hasil rata-rata nilai 4,19. *Pertama*, berdasarkan hasil penelitian kerjasama tim diperoleh kategori "Sangat Tinggi" dengan nilai rata-rata indikator sebesar 4,23. Nilai tersebut termasuk kategori "Sangat Tinggi" karena berada pada rentang 4,20 – 5,00. Perolehan hasil data tersebut dapat diketahui salah satunya karena setiap anggota tim aktif terlibat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan *Total Quality Management*. *Kedua*, pada indikator perbaikan berkesinambungan (X2) diketahui memperoleh kategori "Sangat Tinggi" dengan nilai rata-rata 4,26. Nilai tersebut termasuk kategori "Sangat Tinggi" karena berada pada rentang 4,20 – 5,00. perolehan hasil data tersebut diketahui karena Kantor Kementrian Agama mendorong kolaborasi aktif dan komunikasi terbuka di antara pegawai dengan menggunakan alat-alat komunikasi yang efektif, seperti rapat rutin, grup diskusi, dan *platform* kolaboratif.

Dalam sebuah organisasi perbaikan berkesinambungan merupakan kata yang tidak asing begitu juga di Kantor Kementerian Kota Bandung perbaikan berkesinambungan bertujuan untuk merapikan semua kegiatan organisasi meskipun perlahan tetapi dapat memberikan perubahan yang signifikan. Pada indikator pendidikan dan pelatihan (X3) diperoleh kategori "Tinggi" dengan nilai rata-rata 4,11. Nilai tersebut termasuk kategori "Tinggi" karena berada pada rentang 3,40 – 4,19. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian yang diperlukan dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan pegawai dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar para pegawai dapat mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Pada hasil indikator perlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4) diperoleh kategori "Tinggi" dengan nilai rata-rata 4,15. Nilai tersebut termasuk kategori "Tinggi" karena berada pada rentang 3,40 – 4,19. Perolehan hasil ini menunjukkan perlibatan dan pemberdayaan karyawan yang relevan dan berkualitas yang dapat memberikan pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang efektif.

Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh orang-orang yang disesuaikan dengan posisi atau tugas tertentu dalam organisasi dan terkait dengan nilai –



nilai tertentu atau ukuran organisasi yang dapat dinilai dengan menggunakan indikator. Dari hasil penelitian variabel Y terdapat lima indikator di antaranya kualitas kerja (Y1), kuantitas (Y2), ketepatan waktu (Y3), efektivitas (Y4), kemandirian (Y5). Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung berada dalam kategori "Sangat Tinggi" dengan hasil rata – rata 4,27. Pada hasil indikator kualitas kerja (Y1) diperoleh kategori "Sangat Tinggi" dengan nilai rata – rata 4,29. Nilai tersebut termasuk kategori "Sangat Tinggi" karena berada pada rentang 4,20 – 5,00. Berdasarkan data ini diketahui bahwa pegawai mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Kualitas kerja merupakan bagian yang sangat penting dan diperhatikan dalam kinerja pegawai. Jika kualitas kerjanya baik, maka akan berpengaruh pula pada lembaga dalam peningkatan kualitas kinerja pegawai. Pada hasil indikator kuantitas kerja (Y2), diperoleh kategori "Sangat Tinggi" dengan nilai rata – rata 4,39. Nilai tersebut termasuk kategori "Sangat Tinggi" karena berada pada rentang 4,20 – 5,00. Dari perolehan data ini diketahui bahwa terdapat pegawai yang dapat mencapai target dalam mengerjakan pekerjaannya.

Hasil analisis penelitian indikator ketepatan waktu (Y3) diperoleh kategori "Sangat Tinggi" dengan nilai rata – rata 4,40. Nilai tersebut termasuk kategori "Sangat Tinggi" karena berada pada rentang 4,20 – 5,00. Hasil analisis penelitian indikator efektivitas (Y4) diperoleh kategori "Tinggi" dengan nilai rata – rata 4,22. Nilai tersebut termasuk kategori "Tinggi" karena berada pada rentang 3,40 – 4,19. Berdasarkan perolehan hasil data tersebut diketahui bahwa terdapat pegawai yang inovatif untuk meningkatkan kualitas kinerja dan efisiensi kantor. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) yang telah dicapai. Di mana makin besar persentase target yang dicapai, semakin tinggi juga efektivitasnya. Hasil analisis penelitian indikator kemandirian (Y5) diketahui memperoleh kategori "Tinggi" dengan nilai rata – rata 4,07. Nilai tersebut termasuk kategori "Tinggi" karena berada pada rentang 3,40 – 4,19. Perolehan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai berinisiatif dalam melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini terlihat dari pengujian statistik deskriptif bahwa penerapan *total quality management* dalam kategori "Tinggi". Begitu pula dengan pengujian statistik kinerja pegawai berada dalam kategori "Sangat Tinggi". Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil uji signifikansi statistik *T – test* sebesar  $0,001 \leq 0,05$  atau diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  yaitu  $3,569 \geq 1,992$ . Dengan hasil tersebut bahwa  $H_1$  diterima atau terdapat pengaruh secara parsial di antara penerapan *total quality management* terhadap kinerja pegawai. Hasil uji signifikansi simultan (uji F) pada penelitian ini menunjukkan hasil yang bersifat positif yang dapat dibuktikan dengan nilai F sebesar  $12,738 > 3,97$  dengan hasil tersebut bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh di antara variabel yang semakin tinggi.

Kantor Kementerian Agama Kota Bandung menerapkan *total quality management*, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung. Hal ini dibuktikan juga dengan pengujian koefisien determinasi dengan perolehan nilai sebesar 0,144% atau dipersentasikan menjadi 14,4%. Penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh (Octriz, 2016) dengan judul "Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kelas II Makassar". Hasil penelitian menyatakan bahwa *TQM* memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran positif mengenai Penerapan *Total Quality*

*Management* terhadap kinerja pegawai yang telah diterapkan pada Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Penerapan *Total Quality Management* cukup memberikan perubahan pada pegawai di antaranya meningkatkan kepuasan pada pegawai.

## KESIMPULAN

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Hal ini terlihat dari hasil pengujian parsial. Berdasarkan hasil uji signifikasi statistik *T – test* sebesar  $0,001 < 0,05$  dan diketahui nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,569 > 1.992$ . Oleh karena itu,  $H_1$  diterima atau terdapat pengaruh secara parsial antara Penerapan *Total Quality Management* (X) terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan juga dengan pengujian koefisien determinasi dengan perolehan nilai 0,144 atau dipersentasikan menjadi 14,4% sedangkan 85,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini di antaranya fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kebebasan yang terkendali, dan kesatuan tujuan.

## REFERENSI

- Desy, E. K., Surachman, & Ratnawati, K. (2019). Pengaruh Penerapan *Total Quality Manahgement* terhadap Kinerja Karyawan dengan Media Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5 (1), 11 – 25.
- Fandy, & Tjiptono, A. D. (2013). *Total Quality Management*. Yogyakarta.
- Ghazali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenorogo.
- Hendrajaya. (2011). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Permintaan Jasa Audit Akuntan Publik oleh Perusahaan Non Publik di Jawa Tengah*. Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.
- Jahari, J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan: untuk Peningkatan Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Yayasan Darul Hikam .
- Jain, A. (2010). *Impact of TQM on employees' job satisfaction in Indian Software industry, International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*.
- Lukman, V. M., & Danial, R. (2019, Desember). Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Bone (Analisis Komparatif Berdasarkan Gender). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 137 – 143.
- Mintje, & Nasiti. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*.
- Noor, M., & Nur, M. (2017, Desember). Kompetensi dan Budaya Kerja Guru dalam Membentuk Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. *dalam Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 6. No. 3.
- Octriz. (2016). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Klas II Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Manajemen Ekonomi, UIN Alauddin Makassar.
- Pebriani, E., & Kastawan, M. (2018). Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap Kepuasan Pelanggan pada Perusahaan Barjaz di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 1653.
- (2019). *Peraturan Menteri Agama No. 13 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama*.

- Said, A., & Heriyanto, M. (2015). Pengaruh Penerapan *Total Qauality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *Jurnal FISIP* , 1 – 14.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukwadi, R., & Meliana. (2014). Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turnover Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah . *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 1 – 9.
- (2014). *Undang-undang Republik Indonesia No. 5 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainuri, A. (2016, Juni). Strategi Penilaian Lima Nilai Budaya Kerja di kemnetrian Agama Menuju Pelayanan Prima. *Dalam Jurnal Studi Islam*, Vol. 14. No. 1, 2 – 4.