

## PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PRODUK

Alfredo Tutuhaturunewa<sup>1\*</sup>, Surachman<sup>2</sup>, Purnomo B. Santoso<sup>3</sup> dan Imam Santoso<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Progam Doktor Teknik Mesin, Universitas Brawijaya

<sup>2</sup> Guru Besar Prodi Manajemen Universitas Brawijaya

<sup>3</sup> Dosen Prodi Teknik Industri Universitas Brawijaya

<sup>4</sup> Dosen Prodi Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya

\*Corresponding author: Telp: +62 85235222230, e-mail:

[alfredo.tutuhaturunewa@gmail.com](mailto:alfredo.tutuhaturunewa@gmail.com)

### ABSTRAK

Tantangan utama perusahaan pada kondisi perekonomian dewasa ini, adalah menciptakan efektivitas dan efisiensi di segala bidang. Perusahaan berlomba-lomba menciptakan daya saing untuk tetap mampu berkompetisi dengan perusahaan lain. Kualitas dari produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan ditentukan berdasarkan ukuran-ukuran dan karakteristik tertentu. Suatu produk dikatakan berkualitas baik apabila dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. PT. Adiprima Suraprinta adalah anak perusahaan PT Jawa Pos, yang memproduksi kertas koran dan kertas tulis cetak.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang membuat mereka mengeluarkan kinerja terbaik dalam pekerjaannya (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Kompetensi ditunjukkan dalam pengetahuan, keahlian dan kemampuan (Ulrich, 1996). Penelitian ini mencoba mengkaji lebih jauh pengaruh kompetensi karyawan dan kepuasan kerja terhadap kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini merupakan kombinasi penelitian deskriptif, dan *explanatory*. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sederhana (*simple random sampling*) untuk pengumpulan data kualitas produk, sementara untuk data kompetensi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM serta data kepuasan kerja, diambil dari karyawan departemen produksi, departemen SDM dan departemen QC, dengan metode yang dipakai adalah *convenience sampling* dan *purposive sampling*. Analisis data yang dilakukan adalah analisis faktor, korelasi dan regresi. Analisis faktor adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mencari faktor-faktor yang mampu menjelaskan hubungan atau korelasi antara berbagai indikator independen yang diobservasi.

**Kata Kunci:** deskriptif, explanatory, *simple random sampling*

### PENDAHULUAN

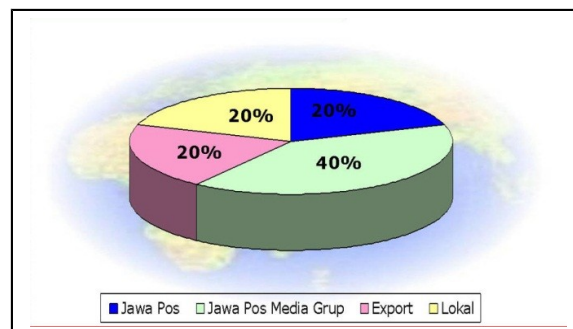
Perubahan Ekonomi dunia yang cepat memunculkan persaingan global pada tiap jenis dan tingkatan perusahaan. Setiap perusahaan dalam persaingan tinggi dituntut untuk selalu berkompetisi dengan perusahaan lain di dalam **95actor95y yang sejenis**. **Salah satu cara agar 95act** memenangkan kompetisi atau paling tidak dapat bertahan di dalam kompetisi tersebut adalah dengan memberikan perhatian penuh terhadap kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga **95act** mengungguli produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain. Kualitas telah menjadi isu penting dalam beberapa 95actor terakhir ini. Kualitas adalah faktor yang paling efektif yang dapat digunakan sebuah perusahaan atau organisasi untuk merebut pelanggan.

Kualitas seringkali diartikan sebagai *kepuasan pelanggan (costumer satisfaction)* atau *kesesuaian dengan kebutuhan atau persyaratan (conformance to the requirements)*, atau tingkat atau ukuran kesesuaian suatu produk dengan pemakainya, dan dalam arti

sempit diartikan sebagai tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan. Kualitas produk yang baik dihasilkan dari pengendalian kualitas yang baik pula. Karena itu, banyak perusahaan menggunakan metode tertentu untuk menghasilkan suatu produk dengan kualitas yang baik. Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi harapan atau keinginan pelanggan.

Peningkatan kualitas perusahaan yang sukses membutuhkan perubahan budaya perusahaan. Untuk itu, pilar utama yang menentukan keberhasilan aplikasi manajemen kualitas adalah sumber daya manusia (SDM). SDM adalah satu-satunya **96actor** produksi yang mampu menciptakan nilai-nilai baru. SDM merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi, karena: *pertama*, SDM mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi; *kedua*, SDM juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis. Dalam manajemen kualitas, teknologi, infrastruktur dan alat-alat statistik dipandang sebagai ‘hardware’-nya sementara SDM adalah ‘software’-nya.

PT. Adiprima Suraprinta adalah anak perusahaan PT Jawa Pos, yang memproduksi kertas koran dan kertas tulis cetak. Perusahaan mulai berdiri sejak tahun 1994 dan saat ini memiliki kapasitas produksi 130.000 ton/tahun, yaitu 110.000 ton kertas koran dan 20.000 ton kertas tulis dan cetak. Seluruh bahan baku pembuatan kertas pada PT. Adiprima Suraprinta berasal dari kertas bekas, terdiri dari koran bekas, majalah bekas dan kertas lain yang dapat diolah kembali. Pemasaran produk sebanyak 20% untuk memenuhi kebutuhan Jawa Pos dan 40% Jawa Pos Media Grup. Sisanya, 20% untuk memenuhi permintaan dalam negeri, dan 20% untuk ekspor.



Gambar 1. Pemasaran Produk PT. Adiprima Suraprinta  
(Sumber: Data Perusahaan)

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa aspek SDM, seperti kolaborasi antar departemen, staf dengan kualifikasi pengetahuan tinggi dan komunikasi internal yang baik, berperan cukup penting dalam meningkatkan performansi perusahaan secara keseluruhan (Blaga & Jozsef, 2012; Khor & Saudah, 2011). Suksesnya Manajemen kualitas sangat tergantung pada orientasi manusia, seperti kerja sama tim, komitmen karyawan, keterlibatan karyawan, pendidikan formal dan pelatihan (Crosby, 1979; Ishikawa, 1990). Produktivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, sehingga kualifikasi pendidikan dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan perlu menjadi perhatian (Okoye & Ezejiofor, 2013).

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang membuat mereka mengeluarkan kinerja terbaik dalam pekerjaannya (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Kompetensi biasanya akan mempengaruhi kinerja individu, seperti dikemukakan Spencer & Spencer (1993). Kompetensi dan adaptasi tempat kerja mempengaruhi kinerja karyawan (Reio dan Sutton, 2006), sementara kemampuan SDM, kompensasi dan kinerja individu mempengaruhi kepuasan kerja (Marchant, 2006; dalam Rumawas, 2011).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 1997). Kepuasan kerja juga berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turn over* (berpindah kerja), tingkat absensi, usia, faktor pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Bagi karyawan kepuasan dan ketidakpuasan secara individual berasal dari perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan, sehingga untuk mencapai kepuasan karyawan, suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan layanan kinerja yang baik dan sesuai harapan karyawan (Rosidah dan Sulistyani, 2003). Penelitian ini mencoba mengkaji lebih jauh pengaruh kompetensi karyawan dan kepuasan kerja terhadap kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Konsep Kualitas**

Sampai saat ini tidak ada definisi kualitas secara universal. Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, dari yang konvensional sampai pada yang strategik (Gaspersz, 1997). Beberapa orang melihat kualitas sebagai "memenuhi standar", yang lain melihatnya sebagai "memenuhi kebutuhan pelanggan" atau "memuaskan pelanggan". Berikut ini adalah beberapa definisi yang lebih umum dari kualitas:

- **Kesesuaian terhadap spesifikasi**, yaitu seberapa baik produk atau jasa memenuhi target dan toleransi yang ditentukan oleh desainernya. Misalnya, dimensi bagian mesin dapat ditentukan oleh insinyur desain sebagai  $3 \pm 0.05$  inci. Ini berarti bahwa dimensi target 3 inci namun dimensi dapat bervariasi antara 2.95 dan 3.05 inci. Demikian pula, menunggu untuk layanan kamar hotel dapat ditetapkan sebagai 20 menit, tapi mungkin ada keterlambatan diterima tambahan 10 menit. Juga, pertimbangkan jumlah cahaya yang disampaikan oleh 60 watt bola lampu. Jika bohlam memberikan 50 watt itu tidak sesuai dengan spesifikasi. Contoh-contoh ini menggambarkan, kesesuaian dengan spesifikasi yang langsung terukur, meskipun mungkin tidak secara langsung berhubungan dengan ide konsumen tentang kualitas.
- **Kesesuaian dengan kegunaan**, berfokus pada seberapa baik produk melakukan fungsi atau kegunaannya. Misalnya, Mercedes Benz dan Jeep Cherokee keduanya memenuhi definisi kesesuaian dengan kegunaan jika kita menganggap transportasi sebagai fungsi tersebut. Namun, jika definisinya menjadi lebih spesifik dan mengasumsikan bahwa penggunaan yang dimaksud adalah untuk transportasi di jalan gunung dan membawa peralatan memancing, maka Jeep Cherokee memiliki kesesuaian yang lebih besar untuk digunakan.
- **Nilai harga yang harus dibayar** adalah definisi kualitas yang sering digunakan konsumen untuk menilai produk atau jasa. Ini adalah satu-satunya definisi yang menggabungkan ekonomi dengan kriteria konsumen; poin ini menganggap bahwa definisi kualitas adalah harga sensitif. Sebagai contoh, anggaplah bahwa Anda ingin mendaftar untuk seminar keuangan pribadi dan menemukan bahwa untuk kelas yang sama, yang diajarkan pada dua universitas berbeda, memiliki harga yang berbeda secara signifikan. Jika Anda mengambil seminar lebih murah, Anda akan merasa bahwa Anda telah menerima nilai harga yang lebih besar.
- **Layanan pendukung** yang diberikan, sering menjadi penilaian terhadap bagaimana kualitas produk atau jasa. Kualitas tidak hanya berlaku untuk produk atau jasa itu sendiri; tetapi juga berlaku untuk orang-orang, proses, dan lingkungan organisasi yang terkait dengannya. Misalnya, kualitas universitas tidak hanya dinilai dari

kualitas staf dan tentu saja biaya kuliah, tetapi juga oleh efisiensi dan akurasi pengolahan dokumen.

- **Kriteria psikologis** adalah definisi subjektif yang berfokus pada evaluasi subyektif tentang apa yang merupakan produk atau jasa yang berkualitas. Faktor-faktor yang berbeda berkontribusi untuk proses penilaian, seperti suasana lingkungan atau prestise yang dirasakan dari produk. Sebagai contoh, seorang pasien rumah sakit dapat menerima layanan kesehatan rata-rata, tapi staf yang sangat ramah dapat meninggalkan kesan berkualitas tinggi. Demikian pula, kita sering mengasosiasikan produk tertentu dengan keunggulan karena reputasi mereka; Jam tangan Rolex dan mobil Mercedes-Benz adalah contohnya.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, karena unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses (Sedarmayanti, 2009) yang terdiri dari:

1. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia. Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat.
2. Seleksi sumber daya manusia. Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan.
3. Pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skill, knowledge dan ability (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.
4. Pemeliharaan sumber daya manusia. Pemeliharaan karyawan/ pegawai dari manajer/ pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1997). Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program-program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar dari aparatur.
5. Penggunaan sumber daya manusia. Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus (Simamora, 2004). Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

### **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Konsep tentang kompetensi bukan sesuatu yang baru. Konsep ini telah dimulai akhir tahun 60-an atau awal tahun 70-an, oleh Organisasi Psikologi Industri Amerika (Mittrani *et al.* 1992). Konsep ini muncul setelah ditemukan bahwa kinerja atau keberhasilan seseorang dalam hidup tidak saja ditentukan oleh sikap, perilaku dan prestasi belajar di sekolah. Pertanyaan yang muncul adalah, selain dari faktor ras, gender dan sosio ekonomi, faktor kompetensi apa yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Kompetensi sendiri didefinisikan dari banyak sudut pandang. Boyatzis (1982) menyatakan bahwa sebuah kompetensi pekerjaan adalah karakteristik dasar dari karyawan yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior dalam pekerjaan. Secara individu, kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas karyawan untuk memenuhi (atau melampaui) persyaratan sebuah pekerjaan, dengan menghasilkan produk pada level kualitas yang diharapkan, dengan batasan lingkungan internal dan eksternal organisasi (Dubois, 1996). Bila dipandang secara kelompok, Ulrich (1997) dalam Yuniarsih (2008) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang ada di dan di antara karyawan dan kelompok karyawan.

Spencer & Spencer (1993) mengemukakan lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motive*, yaitu apa yang secara konsisten dipikirkan, atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. *Trait*, yaitu ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. *Self concept*, yaitu sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang.
4. *Knowledge*, yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. *Knowledge* merupakan kompetensi yang kompleks.
5. *Skill*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja selalu berharap bahwa tempatnya bekerja akan memberikan kepuasan baginya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Davis dan Newstrom (1985) memberi pengertian bahwa “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi

atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Sehingga, dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaannya.

Terdapat 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2001), yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*). Kepuasan kerja merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*). Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. Komponen genetik (*Genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian dan Metode Pengumpulan Data**

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini merupakan kombinasi penelitian deskriptif, dan *explanatory*. Penelitian deskriptif menggambarkan fenomena nyata di PT. Suraprinta Adiprima, dimulai dari kedatangan bahan baku, proses produksi, sampai dihasilkannya produk jadi, serta pengukuran kualitas yang dilakukan selama atau setelah proses produksi. Digambarkan juga, fenomena sistem manajemen SDM yang terjadi di perusahaan.

Penelitian *explanatory* bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antar dua variabel yaitu variabel sistem manajemen SDM (data kualitatif) dan variabel tingkat kualitas produk yang dihasilkan (data kuantitatif). Diagram alir penelitian seperti pada gambar 2.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan:

- a. Survey dilakukan secara langsung terhadap obyek yang akan diukur untuk mendapat data primer. Dalam penelitian ini, obyek survey adalah sistem produksi dan sistem manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia pada PT. Adiprima Suraprinta. Survey dilakukan dengan pengisian instrumen penelitian dan observasi langsung ke lapangan.
- b. Studi dokumentasi dilakukan dari catatan-catatan dokumen yang dimiliki perusahaan, hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan di perusahaan, meliputi data produksi, penggunaan bahan baku, tingkat kualitas produk dan praktek manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya ditentukan elemen-elemen penelitian yang akan dijadikan responden. Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari objek analisa yang sifat atau cirinya akan diduga. Pada penelitian ini, obyek penelitian adalah PT. Suraprinta Adiprima, sedangkan populasi dari objek penelitian adalah seluruh karyawan dan seluruh produk jadi yang dihasilkan perusahaan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sederhana (*simple random sampling*) untuk pengumpulan data kualitas produk, sementara untuk data kompetensi SDM, pelatihan dan pengembangan SDM serta data kepuasan kerja, diambil dari karyawan departemen produksi, departemen SDM dan departemen QC, dengan metode yang dipakai adalah *convenience sampling* dan *purposive sampling* (Indriantoro & Supomo, 1999; Sugiyono, 2008).

### **Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan adalah analisis faktor, korelasi dan regresi. Analisis faktor adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mencari faktor-faktor yang mampu menjelaskan hubungan atau korelasi antara berbagai indikator independen yang diobservasi. Tujuan utama analisis faktor adalah untuk menjelaskan struktur hubungan di antara banyak variabel dalam bentuk faktor atau variabel laten atau variabel bentukan. Faktor yang terbentuk merupakan besaran acak (*random quantities*) yang sebelumnya tidak dapat diamati atau diukur atau ditentukan secara langsung. Korelasi merupakan kuantifikasi atas hubungan suatu variabel. Korelasi tidak menjelaskan hubungan sebab-akibat dan tidak menjelaskan pengaruh variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Analisis regresi dalam statistika adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel(-variabel) yang lain.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1985. *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw, Inc.
- Dubois Daid D. 1996. *The Executive Guide to Competency – Based Performance Improvement*. HRD Press Harvest.
- Gaspersz, Vincent (1997) *Manajemen Kualitas; Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goetsch, David L., dan Davis, Stanley B. 1997. *Introduction to Total Quality; Quality Management for Production, Processing and Services*. Second Edition. Prentice Hall Inc.
- Hasibuan, M. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Edisi ke-9. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta

- Indriantoro, N. & Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.
- Mitrani, A., Daziel, M. And Fitt, D. 1992. *Competency Based Human Resource Management: Value-Driven Strategies for Recruitmen, Development and Reward*; kogan Page Limited: London.
- Reio T. G. & Sutton F. C. 2006. *Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaption*. Human Resource Development Quarterly.
- Rosidah dan Sulistiyani, T. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. PT. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rumawas W. 2011. *Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan*. Disertasi. PPs Fak Ilmu administrasi, UB. Malang.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (3<sup>rd</sup> ed)*. CV. Mandar Maju. Bandung.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Spencer M. L. & Spencer S. M. 1993. *Competence at Work "Model for Superior Performance"*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Stamatis, D. H. 1996. *Total Quality Service; Principles, Practies and Implementation*. SSMB Publishing Division.
- Sugiyono. 2008, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Penerbit Kencana. Jakarta
- Terry, G. R. & Rue, L. W. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ulrich, Dave. 1996. *Intelectual Capital = Competence x Commitment*. Mit Sloan Management Review, Winter. P 15-16.
- Yuniarsih T. & Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.