

# BUDAYA DAN KUALITAS KERJA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DAN EKSPORTIR ROTAN

Rudy Aryanto<sup>1</sup>; Syam Rizma<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
raryanto@binus.edu

## ABSTRACT

*Cane (Calamus spp), also known as rattan, is an important non-timber forest product used extensively all over Indonesia as a raw material for making furniture, handicraft, and other household articles. The study aims to generate information on production and export industry of rattan furniture, identify problems, and recommend solutions. The general problem on rattan manufacture management is human resources especially working ethos and performance of employees. The aim of this research is to analyze the influence of quality management and working ethos towards working performance of the employee at a rattan exporter and industry. Analysis method used are associative and Pearson correlation. The data collected from the employee towards quality management and working ethos, by filling out the questionnaire provided by using Likert scale that is effective to analyze the composition of the agreement and disagreement towards the statement on the questionnaire. The result achieved from this research is to learn the relation between quality management of working ethos, notify the relation between quality management and working ethos with working performance, and acknowledge the influence between quality management and working ethos, and working performance. The quality management has a low relation towards working performance. Working ethos has a strong relation with working performance. Quality management and working ethos has a strong relation towards working performance employees in rattan exporter and industry.*

**Keywords:** quality management, working ethos, working performance

## ABSTRAK

*Tebu (Calamus spp), juga dikenal sebagai rotan, merupakan produk hutan non-kayu yang penting digunakan secara luas di seluruh Indonesia sebagai bahan baku pembuatan mebel, kerajinan tangan, dan barang rumah tangga lainnya. Penelitian telah berusaha untuk menghasilkan informasi tentang produksi dan ekspor industri mebel rotan, mengidentifikasi masalah, dan merekomendasikan solusi. Masalah umum tentang pengelolaan rotan manufaktur adalah sumber daya manusia terutama etos kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen mutu dan etos kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada eksportir rotan dan industri. Metode analisis hubungan yang asosiatif dan Pearson. Data yang dikumpulkan dari karyawan terhadap manajemen mutu dan etos kerja, dengan mengisi kuesioner yang disediakan dengan menggunakan skala Likert yang efektif untuk menganalisis komposisi perjanjian dan ketidaksepakatan terhadap pernyataan pada kuesioner. Hasil yang dicapai dari penelitian ini adalah untuk mempelajari hubungan antara manajemen kualitas etos kerja, memberitahukan hubungan antara manajemen mutu dan etos kerja dengan bekerja kinerja, dan mengakui pengaruh antara manajemen mutu dan etos kerja, dan kinerja kerja. Manajemen Kualitas memiliki hubungan yang rendah terhadap kinerja pegawai. etos kerja memiliki hubungan yang kuat dengan prestasi kerja. manajemen mutu dan etos kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan yang bekerja di eksportir rotan dan industri.*

**Kata kunci:** manajemen mutu, etos kerja, kinerja kerja

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat, diperlukan berbagai strategi perusahaan untuk mengembangkan kualitas dari perusahaan mereka; termasuk salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja karyawan, baik secara individual, organisasional, maupun psikologis. Untuk mendapatkan kualitas kerja karyawan yang bagus tersebut, perusahaan juga seharusnya mendorong peningkatan budaya kerja pada setiap karyawannya; dengan cara mendorong kepemimpinan yang tepat, pelaksanaan etika kerja yang baik serta kedisiplinan pada seluruh bagian organisasi. Situasi seperti inilah yang ideal dan ingin dimiliki perusahaan agar tercipta produktivitas, budaya, dan kualitas kerja yang baik dalam turut memajukan perusahaan.

Salah satu jenis produk unggulan dari Indonesia yang mempunyai pangsa pasar ekspor yang cukup baik adalah produk berbahan dasar rotan. Dari data nilai ekspor produk jadi rotan, yang dilansir Badan Pusat Statistik (BPS) senilai US\$ 200 juta dari total sekitar US\$ 320 juta pada tahun 2008, sedangkan Asosiasi Mebel dan Kerajinan Indonesia (MKRI) mencatat nilai ekspor produk kerajinan dan mebel rotan sebanyak US\$ 140 juta.

Menilik besarnya potensi ekspor yang dihasilkan oleh sektor usaha ini, maka terdapat pula berbagai permasalahan terkait kinerja dan kualitas kerja dari para karyawannya. Salah satu perusahaan yang dapat menjadi contoh riset kualitas kerja karyawan adalah PT Tanamas Industry Comunitas, yang bergerak dalam bidang pengolahan dan penjualan mebel, yang didirikan pada tahun 1972. Kegiatan fisik perusahaan ini adalah sebuah *workshop* dengan luas 1 ha di Parung, pabrik yang luasnya 3000 m<sup>2</sup> di Curug, pabrik di Cirebon seluas 7000 m<sup>2</sup>. Sedangkan jumlah karyawannya adalah 552 orang, dengan penempatan 26 orang di Tomang, 126 orang di Parung, dan 400 orang di Cirebon. Barang-barang furniture yang diproduksi berupa *dining set*, *teras set*, *paertition*, *laundry rack*, *plenter stand*, *magazine rack*, *swivel rocker*, dan lain-lain. Bahan mentah rotan didapat dari Kalimantan, Sulawesi, dan Sumatera.

Struktur organisasi yang dikembangkan terdiri mulai dari pucuk pimpinan, yaitu Direktur Utama yang dibantu oleh Wakil Direktur I bidang Pemasaran dan Operasional, dan Wakil Direktur II bidang Keuangan. Pimpinan perusahaan tersebut dibantu oleh Manajer Produksi, Manajer Keuangan, dan Manajer Ekspor. Sedangkan divisi-divisi yang dikembangkan meliputi Divisi Pengadaan, Divisi Ekspor, Divisi Akunting, Divisi Personalia, dan Divisi Pabrik.

Perusahaan memiliki visi untuk selalu berkomitmen total pada setiap pekerjaan yang diberikan pelanggan. Perusahaan percaya bahwa keberhasilan adalah hasil dari profesionalisme, kerja keras serta komitmen total untuk memenuhi sebaik mungkin, bahkan melebihi kebutuhan pelanggan dengan mengutamakan mutu, waktu, dan keamanan dari barang yang diproduksi. Hal inilah yang membuat perusahaan dikenal dalam industri rotan sebagai perusahaan yang memiliki integritas, kehandalan dan keahlian yang baik.

Dengan mempertimbangkan pendapat dari *stakeholders* dan pengamatan literatur, maka identifikasi permasalahan yang menjadi perhatian utama dari riset ini adalah terkait penerapan manajemen kualitas yang dimiliki perusahaan dan budaya kerja serta kinerja karyawan, yaitu (1) Apakah manajemen kualitas yang diterapkan perusahaan mempengaruhi serta memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, (2) Apakah budaya kerja perusahaan dapat mempengaruhi serta memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, dan (3) Apakah penerapan manajemen kualitas serta budaya kerja mempengaruhi serta memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan.

Pembahasan pada riset ini terkait dengan manajemen dan manajemen sumber daya manusia. Luther Gulick menyebutkan bahwa manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama yang lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Handoko, 1998). Bila diartikan secara harafiah, manajemen diadopsi dari kata *management*, yang berarti tangan, dan *maggiare* yang berarti menangani. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu dan Hasibuan, 1997). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai macam masalah dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan aset terbesar yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk dapat mengolah aset tersebut demi kemajuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Aktivitas manajemen sumber daya manusia antara lain persiapan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan dalam mewujudkan tujuan akhir suatu perusahaan. Selain itu, aktivitas manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa pekerjaan yang harus diterapkan, yang merupakan bagian dari tujuan aktivitas manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Pekerjaan manajemen sumber daya manusia meliputi melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan), merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan, memilih calon karyawan, mengarahkan dan melatih karyawan-karyawan baru, manajemen upah dan gaji (memberikan kompensasi pada karyawan), memberikan insentif dan keuntungan, menilai prestasi, berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, mendisiplinkan), melatih dan mengembangkan para karyawan serta membangun komitmen karyawan (Dessler, 2004).

Untuk mengoptimalkan keuntungan dan penggunaan biaya seefektif mungkin, maka diperlukan aplikasi konsep kualitas dan manajemen kualitas. Hal ini dapat dicapai melalui pengelolaan dari seluruh aktivitas bisnis yang dilakukan oleh setiap fungsi dalam organisasi perusahaan secara efektif. Manajemen kualitas sangat erat kaitannya dengan produktivitas dan *controlling*. Produktivitas adalah rasio *output* dan *input* suatu proses produksi dalam periode tertentu. Setiap perusahaan akan mengukur produktivitas berdasarkan keunikan dan tujuan sasarnya. Faktor-faktor yang menentukan produktivitas antara lain peralatan yang kuno, beban kerja yang tidak dapat diprediksi, arus kerja yang tidak efisien, rancangan kerja tidak tepat serta jarangya kegiatan pelatihan dan pengembangan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007), sedangkan *controlling* digunakan untuk melakukan perbaikan kualitas. Oleh karena itu, perlu dilakukan *controlling* terhadap seluruh tindakan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Dalam mengukur kualitas kerja, ada beberapa hal yang digunakan (Fidelity Brokerage Services LLC, 2007), yaitu (1) Penyampaian pelayanan, meliputi konsistensi kinerja, ketepatan, dan kecepatan; (2) Ketangkasan, meliputi reaksi terhadap perubahan kebutuhan, proses desain berkala, dan standar yang fleksibel; (3) Keterkaitan, meliputi pertanggungjawaban, kecepatan mengatasi hambatan, dan perbaikan secara proaktif. Sedangkan implikasi dan manfaat manajemen kualitas menurut Gasperz (2003) di antaranya adalah (1) Implikasi internal, misalnya konsistensi produk/kualitas pelayanan, penurunan biaya, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas; (2) Implikasi eksternal, misalnya kesan mutu perusahaan, meningkatkan kepercayaan pelanggan serta (3) Implikasi bagi perusahaan, misalnya produktivitas, kinerja keuangan, pemantauan, dan pengembangan sumber daya manusia.

Dalam mencapai peningkatan kualitas dan kinerja karyawan, maka diperlukan pengembangan budaya kerja dengan baik. Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Perlu waktu bertahun-tahun, bahkan puluhan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang dituju.

Budaya kerja merupakan salah satu elemen kunci pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), terdapat 3 faktor utama pada budaya kerja ini, yaitu kepemimpinan, etika kerja, dan kedisiplinan. Dalam budaya kerja, ketika seorang manajer sudah memilih gaya kepemimpinan manajemen tertentu, maka keberhasilannya dapat diukur dari berbagai segi, antara lain (1) Keberhasilan karyawan dan kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, (2) Kepuasan maksimum karyawan, (3) Derajat konflik horisontal dan vertikal, (4) Perputaran (masuk-keluarnya) karyawan, (5) Tingkat ketidakhadiran karyawan, dan (6) Produktivitas kerja karyawan. Sedangkan etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral, yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di dalam perusahaan serta kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu.

Baik upaya peningkatan kualitas maupun budaya kerja dalam suatu perusahaan ditujukan untuk mendapatkan kinerja atau prestasi kerja dari karyawan secara optimal. Menurut Luthans (2006), kinerja karyawan adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya, orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Sebaliknya, orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar objektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Tolak ukur yang digunakan biasanya adalah (1) Variabel individual, terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis; (2) Variabel organisasional, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan serta (3) Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, dan kepribadian.

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian dalam penelitian ini, jenis penelitiannya bersifat asosiatif. Dengan penelitian asosiatif ini, dapat diketahui hubungan antara variabel dan bagaimana tingkat ketergantungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam pelaksanaannya, metode penelitian yang dilakukan adalah survei. Unit analisis yang dituju individu, yaitu para karyawan perusahaan dan informasi yang didapat dari karyawan tersebut hanya dikumpulkan satu kali pada waktu tertentu atau disebut juga *cross-sectional*, yaitu:

T-1 : apakah penerapan manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

T-2 : apakah penerapan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

T-3 : adakah hubungan signifikan antara manajemen kualitas serta budaya kerja hasil kinerja karyawan.

Operasionalisasi variabel penelitian ini menggunakan skala interval dan kuesioner, yang dirancang merupakan kombinasi pilihan ganda yang berpedoman pada skala likert, dengan penilaian jawabannya menggunakan pembobotan terhadap 5 buah skala angka penilaian. Jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa jenis dari masing-masing data tersebut adalah kuantitatif, yaitu data yang berupa angka; sedangkan sumber data dari penelitian ini adalah data primer, yang didapat langsung dari karyawan yang dijadikan responden melalui penyebaran kuesioner.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan ini dilakukan secara langsung kepada objek penelitian yang menghasilkan data primer dengan cara (1) Wawancara langsung pada pemegang jabatan, dengan mengajukan pertanyaan yang disiapkan terlebih dahulu dan mencatat

jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang diperlukan, (2) Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang ditujukan, khususnya kepada karyawan dan pihak-pihak terkait lainnya untuk memperoleh data mengenai manajemen kualitas, budaya kerja, dan kinerja karyawan.

Teknik pengambilan data dengan menggunakan pengambilan data populasi atau metode total sampling, diharapkan dengan studi sensus ini dan penggunaan data secara menyeluruh akan didapatkan akurasi dan tingkat kebenaran data mendekati 100%, sedangkan populasi pada objek penelitian ini adalah 26 orang. Metode analisis dalam penelitian ini adalah terdapat beberapa metode analisis yang digunakan. Analisis diawali pada instrumen penelitian, yaitu kuesioner dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil kuesioner tersebut, didapatkan data yang akan dianalisis lebih lanjut untuk menjawab tujuan dari penelitian, yaitu dengan analisis korelasi Pearson dan koefisien korelasi. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan dengan bantuan komputer dengan program SPSS.

Analisis yang digunakan menggunakan *Pearson Product Moment* (PPM) dan regresi berganda, menurut Riduwan dan Kuncoro (2007) korelasi PPM digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Rumus yang digunakan korelasi PPM (sederhana) adalah :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Berbagai perangkat analisis lainnya yang digunakan adalah (1) Uji validitas. Menurut Sekaran (2006), validitas menguji seberapa baik suatu instrumen yang dibuat mengukur konsep tertentu yang ingin diukur. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus korelasi *product momento*; (2) Uji reliabilitas, atau keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen. Menurut Umar (2005:195), dipaparkan 6 macam pengukuran reliabilitas, yaitu Test-Retes, Spearman-Brown, Kuder dan Richardson (dengan rumus K-R 20 dan K-R 21), Cronbach's Alpha, dan observasi; (4) Uji normalitas data dan varians sampel data dilakukan dengan bantuan alat uji SHAPIRO-WILK, LILLIEFORS atau KOLMOGOROV-SMIRNO V serta gambar NORMAL PROBABILITY PLOTS. Menurut Singgih Santoso (2007), dalam menjelaskan *output test of normality* dan ada pedoman pengambilan keputusan.

Uji hipotesis berdasarkan asumsi-asumsi penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1 :

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara manajemen kualitas (X1) dengan kinerja karyawan (Y).

Ha : ada hubungan yang signifikan antara manajemen kualitas (X1) dengan kinerja karyawan (Y).

Hipotesis 2 :

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y).

Ha : ada hubungan yang signifikan antara budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y).

Hipotesis 3 :

Ho : tidak ada hubungan yang signifikan antara manajemen kualitas (X1) dan budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y).

Ha : ada hubungan yang signifikan antara manajemen kualitas (X1) dan budaya kerja (X2) dengan kinerja karyawan (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengolahan data memuat tabel pengolahan data yang berisikan pernyataan kuesioner 1 sampai dengan 33, dengan rincian sebagai berikut (1) Pernyataan 1 - 9 untuk variabel x1 (manajemen kualitas), (2) Pernyataan 10 - 20 untuk variabel x2 (budaya kerja), dan (3) Pernyataan 21 - 33 untuk variabel y (kinerja karyawan). Uji validitas terhadap validitas sampel yang digunakan sebanyak 26 responden, dengan tingkat interval kepercayaan 95%. Berdasarkan hasil uji validitas, maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang terdapat pada kuesioner yang mewakili, baik pada manajemen kualitas, budaya kerja, maupun kinerja karyawan, didapatkan hasil secara keseluruhan adalah valid. Hal ini dikarenakan semua nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu  $r_{hitung} > 0,330$ . Dari hasil kuesioner ini, maka seluruh pertanyaan dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang sebenarnya.

Uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada kuesioner adalah reliabel karena *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Dengan perincian hasil penghitungan pada variabel manajemen kualitas 0.776, budaya kerja 0.817, dan kinerja karyawan 0.857. Hal ini menunjukkan alat ukur yang digunakan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan memberikan hasil yang serupa, stabil, atau konsistens dalam mengukur apa yang ingin diukur dan dapat dipercaya kebenarannya sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang sebenarnya.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi yang diambil berasal dari populasi yang sama. Jika KOLMOGOROV – SMIRNOV  $Z > 0,05$ , maka data terdistribusi normal dan sebaliknya. Variabel manajemen kualitas memiliki  $Z = 0,8210 > 0,05$ . Variabel budaya kerja  $Z = 0,626 > 0,05$ . Variabel kinerja karyawan  $Z = 0,557 > 0,05$ . Dengan demikian, data manajemen kualitas, budaya kerja, dan kinerja karyawan terdistribusi normal. Uji korelasi antar variabel untuk membuktikan hipotesis bahwa ada hubungan antara manajemen kualitas dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, maka digunakan uji korelasi untuk melihat korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat sehingga menghasilkan (1) Koefisien korelasi antara manajemen kualitas dengan kinerja karyawan sebesar 0,332, berarti bahwa keeratan korelasi manajemen kualitas dengan kinerja karyawan rendah bernilai positif; (2) Koefisien korelasi antara budaya kerja dengan kinerja karyawan sebesar 0,744, berarti bahwa keeratan korelasi budaya kerja dengan kinerja karyawan kuat bernilai positif; dan (3) Uji hipotesis dari kedua hubungan tersebut dapat diketahui terdapat hubungan dengan tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan Pearson Correlation  $\rightarrow sig = 0,000$ .

Regresi sederhana untuk melihat pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh manajemen kualitas dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

*Pertama*, pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja karyawan dari hasil analisis regresi sederhana antara variabel manajemen kualitas terhadap kinerja karyawan. Dari tabel model *summary*, terlihat angka R dari tabel di atas sebesar 0,332 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja karyawan dengan manajemen rendah. Nilai *Adjusted R Square* adalah 0,73, hal ini berarti sekitar 73% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel manajemen kualitas. Sedangkan sisanya 27% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dari uji ANOVA, didapat F hitung adalah 2,982 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksikan variabel kinerja karyawan atau dapat dikatakan variabel manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari tabel *Coefficients* diketahui nilai B *Constant* 36,646 yang menyatakan bahwa jika tidak ada nilai dari variabel manajemen kualitas, maka nilai kinerja karyawan adalah 36,646. sedangkan nilai B manajemen kualitas adalah 0,472 artinya setiap penambahan satu nilai manajemen kualitas akan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,472. Dari nilai B *Constant* dan B Manajemen kualitas, maka dapat dibuat persamaan regresi  $Y = 36,646 + 0,472 X_1$ . Uji hipotesis menghasilkan ada pengaruh yang signifikan antara manajemen kualitas terhadap kinerja karyawan.

*Kedua*, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dari tabel model *summary*, terlihat angka R dari tabel di atas sebesar 0,744 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja karyawan dengan budaya kerja adalah kuat. Nilai *Adjusted R Square* adalah 0,536, hal ini berarti sekitar 53,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya kerja, sedangkan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dari uji ANOVA, didapat F hitung adalah 29,829 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksikan variabel kinerja karyawan atau dapat dikatakan variabel budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada tabel *Coefficients*, diketahui nilai *B Constant* 13,740 yang menyatakan bahwa jika tidak ada nilai dari variabel budaya kerja, maka nilai kinerja karyawan adalah 13,740. Sedangkan nilai *B* budaya kerja adalah 0,981 artinya setiap penambahan satu nilai budaya kerja akan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,981. Dari nilai *B Constant* dan *B* budaya kerja, maka dapat dibuat persamaan regresi  $Y = 13,740 + 0,981 X_2$ . Uji hipotesis menghasilkan ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

*Ketiga*, pengaruh manajemen kualitas dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dari tabel model *summary*, angka R dari tabel di atas sebesar 0,760 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara kinerja karyawan dengan 2 variabel bebas kuat. Nilai *Adjusted R Square* adalah 0,540, hal ini berarti sekitar 54% kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh variabel manajemen kualitas dan budaya kerja, sedangkan sisanya 29,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dari uji ANOVA, didapat F hitung adalah 15.695 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksikan variabel kinerja karyawan atau dapat dikatakan variabel manajemen kualitas dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh kinerja karyawan.

Untuk koefisien dari model dapat dilihat pada kolom B, terlihat bahwa hampir semua variabel mempunyai tingkat signifikan untuk menjelaskan variabel terikat kinerja karyawan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal itu berarti bahwa ada hubungan linear antara kinerja karyawan dengan manajemen kualitas dan budaya kerja. Dari tabel koefisien model regresi kolom t, dapat terlihat dengan jelas bahwa variabel budaya kerja mempunyai nilai t yang paling besar, yaitu 5,038. Hal itu menunjukkan bahwa variabel budaya kerja merupakan faktor yang paling penting. Setelah variabel budaya kerja, variabel manajemen kualitas dengan nilai t sebesar 1,118 merupakan faktor terpenting kedua.

Berdasarkan tabel di atas persamaan regresi dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = 0,791 + 0,271 X_1 + 0,337 X_2$$

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Manajemen kualitas

X<sub>2</sub> = Budaya kerja

Uji hipotesis menghasilkan faktor manajemen kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan faktor budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, terlihat bahwa variabel budaya kerja memberikan pengaruh yang sangat besar dan paling signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 33,7%. Sedangkan itu variabel manajemen kualitas memberikan pengaruh sebesar 27,1%. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menitikberatkan pada faktor yang paling berpengaruh dan signifikan, yaitu budaya kerja. Setelah itu, baru faktor kebijakan insentif.

Implikasi hasil penelitian adalah sebagai berikut. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 16.0.0, dapat diketahui bahwa seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas (manajemen kualitas dan budaya kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Dari persamaan regresi terlihat bahwa variabel manajemen kualitas memberikan pengaruh sebesar 27,1%, dan variabel budaya kerja memberikan pengaruh yang besar dan paling signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 33,7%. Maka untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat meningkatkan faktor budaya kerja yang merupakan faktor terpenting bagi perusahaan. Dalam penelitian ini membahas beberapa masalah yaitu pengaruh dari manajemen

kualitas terhadap kinerja karyawan, pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut dianalisis untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis tersebut perusahaan dapat mengetahui seberapa kuat manajemen kualitas dan kinerja karyawan. Setelah mengetahui seberapa kuat pengaruh dari masing-masing variabel yang diteliti perusahaan akan melihat variabel mana yang paling mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kedepannya perusahaan dapat menghadapi masalah-masalah yang ada dengan cara manajemen kualitas dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tanamas Industry Comunitas.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, variabel manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 27,1%. Memiliki signifikan  $0,025 < 0,05$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara manajemen kualitas terhadap kinerja karyawan. *Kedua*, variabel budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 33,7%. Dan memiliki signifikan  $0,000 < 0,05$  berarti ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan; *Ketiga*, nilai *Adjusted R Square* adalah 0,791, hal ini berarti bahwa sekitar 79,1% kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh variabel manajemen kualitas dan budaya kerja, sedangkan sisanya 20,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Setelah menarik kesimpulan yang ada, maka saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah sebagai berikut. *Pertama*, untuk meningkatkan budaya kerja, perusahaan sebaiknya meningkatkan budaya disiplin waktu pegawai yang bersifat rutin (mempertahankan kedisiplinan), maupun bersifat meningkatkan etos kerja secara terus menerus (*Continuous Improvement*). Dengan menggunakan monitoring absensi, seminggu sekali data absensi pegawai dicetak dan diserahkan kepada atasan langsung pegawai yang bersangkutan untuk diverifikasi oleh atasannya sebagai bahan laporan kedisiplinan pegawai. *Kedua*, untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat menerapkan Manajemen Berorientasi Sasaran (*Management by Objective*) melalui kerja sama antara atasan dan bawahan menetapkan sasaran yang akan dicapai sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selain itu, peningkatan tingkat kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui dimensi iklim organisasi, yaitu harapan tentang kualitas pekerjaan, *reward*, rasa persaudaraan dan semangat tim. *Ketiga*, perusahaan sebaiknya melakukan peningkatan kualitas usaha secara berkelanjutan dari manajemen perusahaan dalam mensosialisasikan program manajemen kualitas pada semua perusahaan, terutama dalam hal pemahaman untuk mengetahui pelanggan sesungguhnya serta kemampuan untuk mengatasi dan menganalisis masalah, pengembangan dan tes ide-ide, mengukur kinerja, evaluasi, dan implementasi masalah. *Keempat*, dalam rangka peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan mengenai manajemen kualitas, perlu adanya pembenahan sistem informasi/komunikasi yang menyeluruh pada semua level, dengan didukung oleh tenaga ahli dan dana yang memadai sehingga produk yang dihasilkan mencapai optimal baik secara kualitas maupun kuantitas. *Kelima*, untuk dapat meningkatkan peranan dari seluruh karyawan, pihak manajemen sebaiknya mengaktifkan fungsi kepemimpinan, terutama yang menyangkut pemberian pengarahan kepada seluruh karyawan tentang keberadaan atau rencana perusahaan di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*, jilid pertama, edisi kesembilan, Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Fidelity Brokerage Services LLC. (2007). Understanding the new dynamics of delivering quality HR services, Boston. Diambil dari [www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Delivering-Quality-HR-Services.pdf](http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Delivering-Quality-HR-Services.pdf).
- Handoko, T.H. (1998). *Manajemen*, edisi kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*, cetakan kesepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malayu, H., dan Hasibuan, S.P. (1997). *Manajemen sumber daya manusia (dasar dan kunci keberhasilan)*, cetakan kesembilan, Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Mangkuprawira, S., dan Hubeis, A.V. (2007). *Manajemen kualitas sumber daya manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2007). *Cara menggunakan dan memakai analisis jalur (path analisis)*, Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*, edisi keempat, Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. (2007). *Menguasai Statistik di Era informasi dengan SPSS 15*. Jakarta: Elex Medi Komputindo.
- Sulistiyani, A.T., dan Rosidiah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar, H. (2005). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.