

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Ketika membahas elemen penting di manajemen perusahaan, pembahasan paling utama dalam menjaga keberlangsungan perusahaan adalah kualitas. Dengan menjaga kualitas pekerjaan maupun produk akhir, maka perusahaan akan mendapatkan pengaruh positif dalam bersaing secara kompetitif antara satu sama lain dan juga dapat memaksimalkan keuntungan baik secara materil dan juga kepada budaya perusahaan agar menjadi lebih baik lagi.

Salah satu upaya untuk menjaga kualitas pada perusahaan adalah dengan melakukan penerapan tim dalam lingkup budaya kualitas kerja atau dengan nama lain yaitu Gugus Kendali Mutu (GKM). Menurut Musri (2001), kegiatan Gugus Kendali Mutu (GKM) biasanya dilakukan oleh karyawan dan karyawan dari wilayah kerjanya dengan berkala melakukan peninjauan untuk peningkatan mutu dengan identifikasi, analisis, dan juga mencari solusi untuk masalah yang muncul. Kegiatan ini diprakarsai oleh Prof. Kaoru Ishikawa yaitu seorang ahli di bidang pengendalian mutu pada tahun 1962 dan dipatenkan oleh *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) (Shireen, 2015).

Dalam pelaksanaannya, Gugus Kendali Mutu menuntut para pekerja untuk menemukan masalah pada unit kerja maupun pada prosedur dalam proses kerja. Dengan adanya GKM, karyawan menjadi termotivasi untuk memperbaiki kualitas

kerja maupun produk dari perusahaannya dan juga berkomitmen untuk menjaga dan meningkatkan kualitas perusahaan agar menjadi lebih baik (Purba & Malia, 2007).

Salah satu perusahaan yang menerapkan prosedur Gugus Kendali Mutu (GKM) pada kontrol kualitasnya adalah PT Suzuki Indomobil Motor yang dimana adalah perusahaan berskala multinasional di Indonesia dan berkonsentrasi untuk sektor manufaktur perakitan kendaraan bermotor yaitu roda dua dan juga pada roda empat dan juga berskala multinasional serta kualitas produknya sudah diakui baik nasional maupun internasional.

Dari latar belakang perusahaan tersebut, penulis ingin melakukan penelitian terkait Gugus Kendali Mutu pada Karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Sebenarnya penelitian terkait dengan Gugus Kendali Mutu telah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut dapat berupa jurnal, buku, skripsi, dan tesis.

Penelitian pertama terkait Gugus Kendali Mutu dilakukan oleh Shireen (2015) dengan judul "*Quality Circle: An Effective Tool for Improvement Employees Performance*". Hipotesis penelitian menyatakan bahwa setiap pekerja ingin berpartisipasi dalam membuat lingkungan kerja khususnya unit kerja menjadi area yang bersifat lebih baik untuk bekerja. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa Gugus Kendali Mutu menekankan pada partisipasi karyawan serta mengembangkan pemikiran kerja tim serta karyawan dapat termotivasi dalam mengejar target hasil melalui proses kelompok.

Penelitian selanjutnya terkait Gugus Kendali Mutu juga dilakukan oleh Buch & Spangler (1990) dengan judul "*The Effects of Quality Circles on Performance and*

Promotions”. Hipotesis penelitian ini memfokuskan adanya perbedaan antara 118 anggota Gugus Kendali Mutu dan 118 Non-anggota Gugus Kendali Mutu. Kesimpulan penelitian ini adalah Gugus Kendali Mutu dapat digunakan untuk menjadi sarana dalam pengembangan SDM dalam kondisi tertentu.

Penelitian selanjutnya terkait Gugus Kendali Mutu yang dilakukan oleh Zubaidi Faiesal Bin Mohamad Rafeai (2018) dengan judul “*Short Review of QCC (Quality Control Circle) Implementation toward Productivity Improvement: Case Study*”. Hipotesis penelitian ini memfokuskan pada implementasi Gugus Kendali Mutu pada organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan terhadap permintaan *customer*. Kesimpulan penelitian ini adalah karyawan mempunyai rasa tanggung jawab serta lebih waspada dan proaktif ketika menjalani pekerjaan jika dihargai dan secara tidak langsung produktivitas kerja akan meningkat juga.

Penelitian selanjutnya terkait Gugus Kendali Mutu juga dilakukan oleh Martuti (2017) dengan judul “*The Effect of Top Management Commitment, Motivation, And Training On The Application of Quality Control In Regional Mental Hospital dr. Arif Zainudin Surakarta*”. Hipotesis penelitian ini memfokuskan pada penerapan Gugus Kendali Mutu dapat memberikan pengaruh pada komitmen top management, motivasi, dan pelatihan pegawai. Kesimpulan penelitian ini yaitu adanya dampak positif untuk implementasi Gugus Kendali Mutu terhadap komitmen top management, motivasi, dan pelatihan pegawai.

Penelitian selanjutnya terkait Gugus Kendali Mutu kembali dilakukan oleh Adam (1991) dengan judul “*Quality Circle Performance*”. Hipotesis penelitian ini

membahas pentingnya perusahaan, kelompok karyawan, dan waktu serta interaksinya, penilaian kinerja Gugus Kendali Mutu yang diukur dengan sikap karyawan, kinerja aktual, dan persepsi fasilitator. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa Gugus Kendali Mutu dapat meningkatkan sikap dan juga kualitas pekerja dalam menjaga kualitas dan ke disiplinian terhadap perusahaan.

Penelitian selanjutnya berkaitan dengan Gugus Kendali Mutu lainnya dilakukan oleh Aroemsari (2014). Penelitian ini berjudul "Pendekatan Gugus Kendali Mutu Dalam Pengendalian Kualitas Produk Pada IKM 'Cendera Mata' Malang". Penelitian ini memiliki tujuan menurunkan tingkat kecacatan produk aromatherapy pada proses produksi dengan menggunakan metode Gugus Kendali Mutu. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa Gugus Kendali Mutu mampu menurunkan jumlah produk cacat.

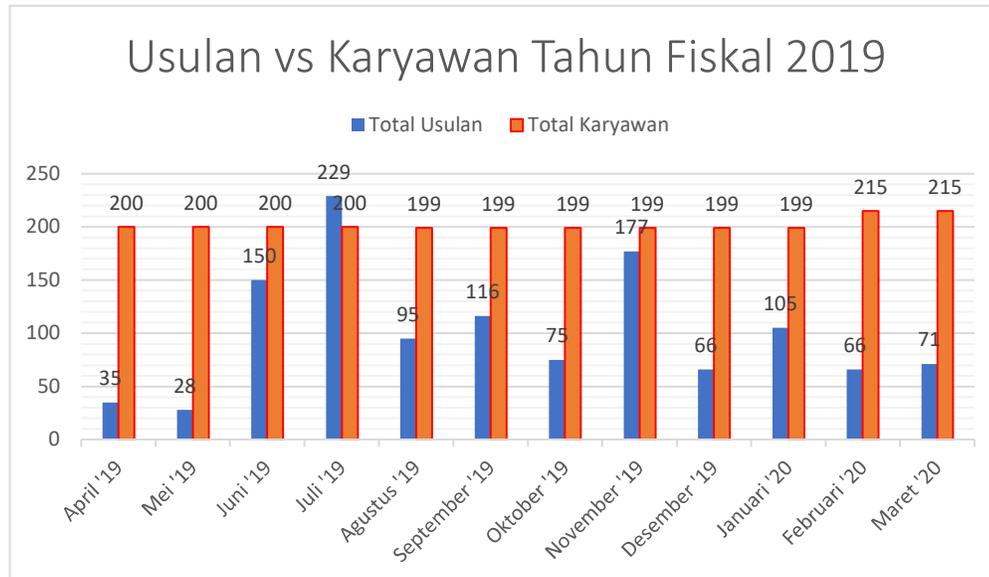
Penelitian selanjutnya terkait Gugus Kendali Mutu dilakukan oleh SYLA & REXHEPI (2013) berjudul "*Quality Circles: what do they mean and how to implement them?*". Penelitian ini fokus terhadap analisis Gugus Kendali mutu dan peneliti pun memberikan argumen tambahan terhadap keuntungan dan alasan penggunaan Gugus Kendali Mutu yang lebih efektif serta membandingkan penggunaan Gugus Kendali Mutu di berbagai negara. Penelitian ini juga berkesimpulan bahwa Gugus Kendali Mutu dapat dianalisis dengan beberapa cara, seperti bentuk manajemen partisipatif, suatu teknik untuk pengembangan sumber daya manusia, dan forum untuk memecahkan masalah.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Kartika (2017) dengan judul "Perbaikan Kualitas Dengan Menggunakan Gugus Kendali Mutu". Penelitian dilakukan untuk mengurangi hasil produksi yaitu *defect* pada bagian printing di kemasan plastic pada mie instan dan mengakibatkan timbulnya pemborosan pada bahan baku plastik. Hasilnya yaitu pelaksanaan Gugus Kendali mutu dapat menghasilkan peningkatan kualitas dengan melakukan standarisasi.

Penelitian berikutnya adalah “Analisis Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Model Persamaan Struktural”. Penelitian ini dilakukan oleh Sukwadi (2012). Penelitian ini berfokus pada analisis efek dari kegiatan Gugus Kendali Mutu pada kepuasan serta performa kerja para pekerja di perusahaan PDP. Kesimpulan pada hasil penelitian berikut menunjukkan bahwa Gugus Kendali Mutu memiliki efek terhadap kepuasan dan performa kerja para karyawan. Selain itu, kepuasan para karyawan juga memiliki pengaruh langsung terhadap performa kerja mereka.

Dari penelitian-penelitian terdahulu, peneliti mencoba mengaitkan kondisi nyata pada PT Suzuki Indomobil Motor yang juga mengimplementasikan Gugus Kendali Mutu. Untuk mendukung tujuan dari pengujian, berikut adalah data jumlah karyawan/karyawati di PT. Suzuki Indomobil Motor dengan total usulan selama 1 tahun fiskal. Penulis mengambil rentang data antara bulan April 2019 – Maret 2020. Untuk jumlah karyawan sendiri diambil dari rentang data karyawan antara *rank foreman* – pelaksana.

Grafik 1.1 Grafik Perbandingan Usulan dengan Karyawan Tahun Fiskal 2019



Pada grafik 1.1 di atas, dapat terlihat bahwa partisipasi pekerja terhadap pembuatan usulan untuk meningkatkan produksi dan juga penghematan masih dibawah standar ideal perusahaan hanya di bulan Juli 2019 saja yang dapat melampaui standar ideal dikarenakan standar ideal untuk pencapaian maksimal dari usulan per bulan adalah 1 karyawan mengusulkan 1 usulan untuk peningkatan produksi dan juga penghematan untuk perusahaan.

Lalu, berdasarkan studi lapangan dengan metode observasi lapangan dan juga wawancara dengan para karyawan/wati PT Suzuki Indomobil Motor, didapatkan kesimpulan bahwa mayoritas karyawan/wati kurang tertarik untuk memberikan ide-ide untuk meningkatkan efisiensi dan proses produksi di perusahaan. Maka dari itu mereka jarang untuk memberikan usulan untuk meningkatkan efisiensi dari perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kesadaran karyawan masih kurang untuk membuat usulan dan juga secara tidak langsung menunjukkan bahwa kurangnya

motivasi, kinerja, dan produktivitas karyawan untuk meningkatkan produksi dan penghematan bagi perusahaan. Maka dibutuhkan suatu wadah dari perusahaan agar karyawan dapat memaksimalkan ide dan usulan melalui gugus kendali mutu.

Oleh karena itu, PT Suzuki Indomobil Motor berinisiatif turut melaksanakan kegiatan Gugus Kendali Mutu di perusahaan. Pelaksanaan Gugus Kendali Mutu pada PT Suzuki Indomobil Motor dilaksanakan secara periodik 1 tahun sekali yang bertujuan untuk menemukan permasalahan yang ada di proses produksi maupun pekerjaan. Setiap karyawan dari 1 bagian membentuk 1 tim yang terdiri dari 7 atau 8 pekerja yang terdiri dari anggota tim, fasilitator, dan juga pemimpin tim.

Fasilitator yang berada pada tim Gugus Kendali Mutu akan menyediakan pelatihan dan mengatur kegiatan tersebut untuk setiap peserta yang mengikuti kegiatan ini. Selain itu fasilitator akan menjadi perantara antara tim Gugus Kendali Mutu dengan manajemen perusahaan.

Setiap tim Gugus Kendali Mutu harus mendapat persetujuan manajemen untuk menjabarkan tujuan Gugus Kendali Mutu untuk merencanakan detail pemecahan masalah yang akan diterapkan untuk perbaikan pada proses produksi dan pekerjaan. Manajemen harus mengetahui secara detail dan menyetujui serta mendukung kegiatan Gugus Kendali Mutu untuk perbaikan perusahaan.

Beberapa contoh di atas merupakan penelitian-penelitian sebelumnya serta data aktual dan implementasi perusahaan pada penggunaan Gugus Kendali Mutu. Dari referensi penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai

“Pengaruh Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja & Produktivitas Karyawan Dengan Motivasi Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Suzuki Indomobil Motor.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut, penulis menjabarkan variabel dari rumusan masalah untuk penelitian:

- 1) Apakah terdapat pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Motivasi karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 2) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 3) Apakah terdapat pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Produktivitas karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 4) Apakah terdapat pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja Karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 5) Apakah terdapat pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 6) Apakah terdapat pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?
- 7) Apakah terdapat pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Karyawan pada PT Suzuki Indomobil Motor?

1.3 Tujuan Penelitian

Melalui penjabaran dari latar belakang penelitian, maka saya mendapatkan tujuan penelitian yaitu:

1. Meneliti dan menganalisis pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Motivasi pada karyawan dan karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
2. Meneliti dan menganalisis pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan dan karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
3. Meneliti dan menganalisis pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan pada karyawan dan karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
4. Meneliti dan menganalisis pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja pada karyawan dan karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
5. Meneliti dan menganalisis pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas pada karyawan dan karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
6. Meneliti dan menganalisis pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja pada karyawan dan karyawan melalui Motivasi Karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.
7. Meneliti dan menganalisis pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas pada karyawan dan karyawan melalui Motivasi Karyawan di PT Suzuki Indomobil Motor.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil uji berikut, Penulis berharap bahwa hasil uji ini mampu menambahkan khazanah pengetahuan sebagai berikut:

1) Manfaat Akademis.

Dari penelitian berikut, diharapkan mampu menambahkan pengetahuan dan juga sebagai tambahan rujukan untuk para peneliti lainnya terkait dengan bidang Sumber Daya Manusia.

2) Manfaat Perusahaan

Penelitian berikut diharapkan mampu menambah sudut pandang untuk pemangku kepentingan pada perusahaan mengenai Gugus Kendali Mutu dan pengaruhnya terhadap Motivasi, Kinerja, & Produktivitas terhadap karyawan.