

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian, kita dapat mengelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian; fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja; fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Manajemen sumber daya manusia sebelumnya dikenal dengan manajemen personalia, dan perubahan nama ini menggambarkan perluasan peran manajemen personalia dan peningkatan kesadaran bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kunci bagi suksesnya suatu perusahaan.

Beberapa definisi tentang MSDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya :

Menurut Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2001:5);

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Pengertian lain dikemukakan oleh French dalam Sedarmayanti (2001:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “Sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi”. Apabila pengertian dari Flippo dan French digabungkan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut Dale Yoder dalam Hasibuan Malayu (2006:11), “*Personnel Administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.* (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan)”.

Menurut Andrew F Sikula dalam Hasibuan Malayu (2006:11):

“Personel administration is the implementation of human resources (man power) by an within an enterprise. (Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia”.

Menurut Hasibuan Malayu (2006:10) MSDM adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhasan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lain, karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna serta hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

2.1.2 Tujuan

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dapat

dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut dijabarkan dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah bagi masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendaya gunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi tersebut.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain,

setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan Personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

2.1.3 Fungsi

Guna Mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia termaksud adalah :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi

pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

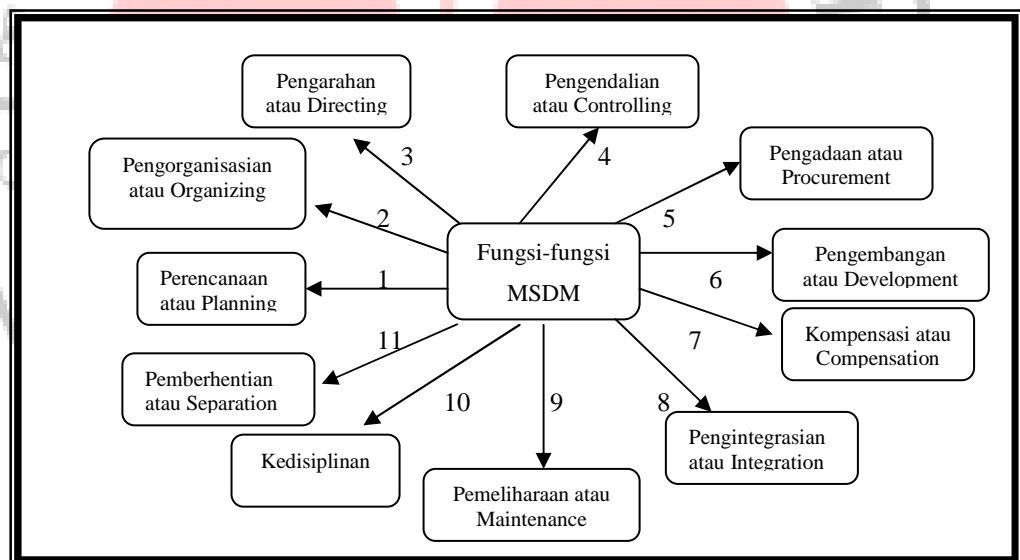
10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Di bawah ini gambar konsep fungsi MSDM:



Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan Malayu (2006:25))

GAMBAR 2.1
KONSEP FUNGSI-FUNGSI MSDM

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat salah satu komponen yang terdapat di dalam proses tata laksana pengendalian adalah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) atau TQC (*Total Quality Control*) dimana PMT berfungsi sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua tingkatan karyawan melalui pelaksanaan konsep *quality control* dan metode statistik untuk memuaskan pelanggan dan karyawan dengan mengutamakan mentalitas, kecakapan dan manajemen partisipatif yang mengutamakan kualitas kerja (Hasibuan Malayu. S. P, 2006:219)

2.2 Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)

2.2.1 Perkembangan Pengendalian Mutu Terpadu

Di bawah ini perkembangan pengendalian mutu terpadu:

1920-1940 : Pengendalian mutu (*quality control*) mulai dilakukan di Amerika Serikat terbatas pada produk pabrik, kemudian mulai tahun 1940 dilakukan dengan metode statistik

1940-1950 : Penerapan pengendalian mutu dengan statistik mulai diadakan penelitian secara berkelompok untuk mengendalikan mutu dimaksud

1950-1955 : Pengembangan pengendalian mutu dengan menekankan sebagai bagian integral dari pengembalian manajemen.

1955-1960 : Manajemen yang menekankan pada hasil/MBO (*management by objective* =MBS) dikembangkan untuk menggaris bawahi perencanaan strategis (*strategic planning*) dan

mengembangkan manajemen.

1960-1965 : Mulai diperkenalkan *Quality Control Circles* (QCC=GKM=Gugus Kendali Mutu) sebagai penggalakan agar seluruh karyawan tertinggi sampai dengan terbawah mempelajari metode statistik dan berpartisipasi aktif dalam pengendalian mutu .

1965-1978 : QCC gaya Jepang lebih dikenal dengan nama TQC yang menekankan PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) pada seluruh tingkat organisasi oleh semua orang.

2.2.2 Pengertian

Pengertian Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) atau *Total Quality Control* (TQC) menurut Hasibuan Malayu (2006:222) adalah:

“An effective sistem for integrating the quality development, quality maintenance and quality improvement efforts of the various groups in organizations so as to enable production and service at the most economical levels which allow for full, customer satisfaction. Pengendalian Mutu Terpadu adalah suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas, dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan”.

Sedangkan pengertian dasar dari Pengendalian Mutu Terpadu adalah :

- a. Mengendalikan mutu terpadu adalah suatu sistem manajemen yang melibatkan semua tingkatan karyawan melalui pelaksanaan konsep *quality control* dan metode statistik untuk memuaskan langganan dan karyawan.

- b. *Quality Control Circle (QCC=GKM)* adalah kelompok kecil karyawan dari lingkup kerja sama yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dengan menggunakan teknik *Quality Control*.
- c. *Quality control project* adalah kelompok kecil karyawan dan lingkup kerja yang sama atau lebih luas yang melakukan kegiatan perbaikan dalam satu kali proyek sampai dengan selesai dengan menggunakan teknik *quality control*.
- d. Dukungan manajer adalah dukungan dari manajer puncak dalam menetapkan kebijaksanaan dan memberi arahan serta dukungan dari manajer media untuk berperan serta dalam TQC.
- e. Kekuatan TQC terletak pada bagian bawah terlemah dari rantai lingkaran gugus kendali mutu.

2.2.3 Tujuan Pelaksanaan

Beberapa tujuan pelaksanaan pengendalian mutu terpadu antara lain :

- a Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien.
- b Perbaikan hubungan manusia serta mutu barang atau jasa.
- c Peningkatan moral, prakarsa, dan kerja sama karyawan.
- d Pengembangan kemampuan tenaga kerja.
- e Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha.
- f Pencapaian kebijaksanaan dan target perusahaan secara efisien.
- g Perbaikan hubungan manusia serta mutu barang atau jasa.
- h Peningkatan moral, prakarsa, dan kerja sama karyawan.

- i Pengembangan kemampuan tenaga kerja.
- j Peningkatan produktivitas dan profitabilitas usaha.

2.2.4 Manfaat Pelaksanaan

Manfaat Pelaksanaan Pengendalian Mutu Terpadu antara lain :

a Bagi Karyawan

- Meningkatkan kemampuan karyawan dalam melihat, mengenali permasalahan dan mencari alternatif pemecahan.
- Meningkatkan kemampuan komunikasi dan partisipasi di dalam kelompok kerja.
- Membiasakan berfikir secara analitis dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*.
- Peningkatan daya kreatifitas.
- Peningkatan kepercayaan diri.

b Bagi perusahaan

- Pengembangan perusahaan melalui akumulasi gagasan-gagasan perbaikan.
- Meningkatkan daya saing barang atau jasa yang dihasilkan.
- Memperbaiki hubungan perusahaan dengan karyawan.
- Partisipasi semua karyawan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

c Bagi konsumen

- Konsumen akan memperoleh barang/jasa yang bermutu baik.

- Konsumen akan mendapatkan kepuasan dari barang atau jasa tersebut.
- Konsumen akan memperoleh barang/jasa yang memenuhi kesehatan dan keselamatan.
- Konsumen akan menerima barang sesuai dengan pesannya

2.2.5 Syarat Penerapan

Dalam konsep manajemen, Pengendalian Mutu Terpadu selain bertujuan mengendalikan mutu produk, juga termasuk usaha perbaikan struktur dan manajemen organisasi. PMT dapat dilakukan dengan mengikuti siklus deming (PDCA) dan dengan mempertimbangkan unsur manajemen (6M) dalam seluruh bagian di lingkungan organisasi. Jadi penerapan PMT memerlukan syarat sebagai berikut:

- a. Seluruh sumber daya manusia yang turut serta dalam proses kegiatan (manajerial dan operasional) harus memahami dan menghayati arti TQC, mampu bermentalitas baik, dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap penyelesaian pekerjaannya.
- b. TQC sebagai totalitas pengendalian terhadap mutu produk secara bertahap dan merupakan rangkaian suatu proses diharuskan agar setiap kelompok kerja bekerja benar dalam rangkaian terpadu dari gugus kendali mutu tersebut.
- c. Seluruh mata rantai dalam subsistem harus mampu bekerja efisien dan efektif dengan didukung sikap mental positif dari setiap individu

anggotanya. Sikap mental positif adalah kesediaan untuk bekerja produktif dalam suatu tim spirit kerja sama yang kuat, untuk mencapai mutu kerja yang tinggi.

- d. Sarana dan prasarana serta lingkungan kerja harus mendukung pelaksanaan pengendalian mutu terpadu.

2.2.6 Sistem Manajemen

Dalam PMT sistem manajemen dibahas meliputi apa yang dimaksud dengan sistem manajemen, kebijaksanaan manajemen, proses kerja gugus PMT, tujuan gugus kerja PMT, dan program PMT yang seluruhnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem manajemen

- a. Untuk mengetahui pengertian/konsep standar dari sistem manajemen seutuhnya.
- b. Dapat memilih cara penerapan yang paling tepat dan efektif.
- c. Sistem manajemen memilih tiga tingkat aktivitas sesuai dengan struktur piramida organisasi dan setiap jenjang memiliki tugas membantu penerapan PMT sesuai dengan fungsinya masing-masing.

2. Kebijaksanaan Manajemen

- a. Dukungan dari manajer puncak dalam menetapkan kebijaksanaan dan memberi pengarahan.

- b. Dukungan dari manajer menengah untuk berperan serta dalam PMT.
- c. Waskat harus diterapkan oleh setiap atasan sub unit/ kelompok kerja dengan cara yang benar, agar kesalahan dapat diketahui sedini mungkin.

3. Proses Kerja Gugus TQC

Proses kerja gugus TQC meliputi proses kerja dari sistem manajemen yang tidak mempunyai mata rantai proses yang terputus, tetapi saling berhubungan dan saling tergantung. Proses kerja gugus TQC meliputi:

- a. Pengajuan masalah.
- b. Analisis permasalahan.
- c. Mencari pemecahan masalah.
- d. Presentasi pada pihak manajer, serta
- e. Manajer akan meninjau, menyelusuri, atau meminta tindak lanjut dari presentasi yang dimaksud.

4. Pelaksanaan Program TQC

Dalam melaksanakan program TQC terdapat dua hal yang harus diperhatikan agar TQC dapat sukses dari segi karyawan dan manajer.

- a. Dari sisi karyawan
 - Menciptakan suasana yang cocok
 - Saling memberi informasi dan komunikasi
 - Dijadikan program sukarela
 - Memberikan pengarahan dan latihan

- Bersikap terbuka dan positif
 - Menyediakan waktu, sarana, fasilitas dan dana.
- b. Dari sisi manajer
- Mengajukan dan menjelaskan program TQC kepada puncak pimpinan.
 - Menjelaskan tujuan yang ingin di capai.
 - Mendapat dukungan dari puncak pimpinan.

2.2.7 Penerapan dan Pemecahan Masalah

Penerapan dan pengembangan PMT menyangkut berbagai hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan dan pengembangan PMT bagi kepentingan perusahaan dan karyawan.

1. Tujuan Penerapan dan Pengembangan
 - a. Pengembangan suatu sistem dan praktek manajemen memerlukan suatu proses perubahan mentalitas.
 - b. Proses pertumbuhan tersebut lebih banyak ditekankan pada perubahan tingkah laku manusia.
 - c. Proses PMT memerlukan waktu dan perhatian manajemen.
 - d. Mengetahui bagaimana cara mendorong dan mengelola proses pertumbuhan.

2. Penerapan Sistem

Penerapan suatu sistem manajemen selalu mengakibatkan terganggunya keseimbangan, timbul dua pihak yang pro dan kontra,

menerima PMT dan menolak PMT. Penolakan PMT karena ada perubahan dalam manajemen, yaitu menyangkut nilai-nilai yang sudah mapan. Jika dibandingkan dengan nilai-nilai budaya Indonesia dengan nilai-nilai PMT akan tampak sebagai berikut:

Nilai-nilai budaya Indonesia	Nilai-nilai PMT
1. asas kekeluargaan	1. kerja sama
2. gotong royong	2. total partisipasi
3. tut wuri handayani	3. menghargai sesama
4. bhineka tunggal ika	4. menghargai keunikan kreativitas

3. Dasar-Dasar Pemecahan Masalah

Pada setiap perusahaan masalah selalu muncul, bahkan suatu persoalan belum selesai dipecahkan sudah muncul persoalan lain.

Mengapa suatu persoalan harus dipecahkan?

Masalah harus dipecahkan untuk menjaga jangan sampai timbul masalah yang lain yang lebih besar dan lebih luas pada waktu selanjutnya.

J.Dewey dalam Hasibuan Malayu (2006:227), mengemukakan tiga langkah pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan.

- Identifikasi masalah dengan meneliti apa dan bagaimana masalah yang timbul.
- Pengembangan alternatif-alternatif pemecahan masalah yang mungkin dapat menyelesaikan masalah tersebut.
- Pemilihan alternatif yang terbaik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang digunakan.

H.Simon dalam Hasibuan Malayu (2006:2007), menyempurnakan pendapat J. Dewey, mengemukakan bahwa “Evaluasi dan keputusan yakni sejauh mana hasil perbaikan dapat memecahkan masalah yang dihadapi, setelah implementasi dilakukan”.

4. Pemecahan Masalah TQC

Pemecahan masalah TQC dilakukan dengan *Plan, Do, Check, dan Action* (PDCA) yang dijabarkan menjadi 8 langkah pemecahan masalah, khususnya dalam *quality circle*. Ke-8 langkah (*eight steps*) tersebut apabila dihubungkan dengan fungsi organisasi dan tahap pengambilan keputusan adalah seperti tabel berikut:

TABEL 2.1
DELAPAN LANGKAH PEMECAHAN MASALAH
DIHUBUNGKAN DENGAN FUNGSI ORGANISASI

Fungsi Organisasi	Proses Pengambilan Keputusan	8 Langkah Pemecahan Masalah
Plan	1. Identifikasi Masalah 2. Pengembangan alternatif	1. Menentukan prioritas masalah 2. Menjelaskan masalah yang prioritas 3. Mengenali status masalah 4. Menyusun langkah perbaikan
Do	3. Pemilihan alternatif 4. Implementasi	5. Melaksanakan langkah perbaikan
Check	5. Evaluasi	6. Periksa hasil perbaikan
Action		7. Mencegah terulangnya masalah 8. Menggarap masalah selanjutnya

Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan Malayu ((2006:228)

Pengendalian Mutu Terpadu atau *Total Quality Control (TQC)* sebagai suatu sistem manajemen memerlukan persyaratan awal sebagai sarana penunjang utama, agar program peningkatan produksi dan produktivitas melalui sistem ini

bisa berjalan lancar, dimana seluruh unsur dipadukan dalam kegiatan nyata. Gerakan *Total Quality Control* atau Pengendalian Mutu Terpadu memerlukan keterampilan manajerial dan keterampilan teknis tenaga kerja, baik tenaga kerja yang berperan sebagai manajer atau pimpinan perusahaan ataupun tenaga kerja teknis atau kaum pekerja. Perpaduan keterampilan manajerial dan teknis itulah yang dikembangkan secara terpadu dalam PMT yang kemudian disusun dalam *Quality Control Cycle (QCC)* atau Gugus Kendali Mutu (GKM).

2.3 Gugus Kendali Mutu (GKM)

2.3.1 Pengertian

Istilah dan konsep kendali mutu lahir dari sebuah kondisi krisis yang menuntut adanya peningkatan produktivitas. Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan salah satu pendekatan yang menjadikan faktor manusia sebagai basis peningkatan produktivitas melalui partisipasi karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang membina manusia bukan pendekatan penggunaan manusia. Jadi, gugus kendali mutu hanya merupakan salah satu dari banyak metode dalam upaya merangsang kreatifitas karyawan. Gugus kendali mutu adalah bagian dan merupakan mata rantai dari *total quality control* atau pengendalian mutu terpadu.

Menurut AIMS Consultants, (2002), modul pelatihan *statistical proces control* Perum Peruri “Pengendalian Mutu (*Quality Control*) konsep dasarnya adalah anggapan bahwa penyebab persoalan mutu atau produksi tidak diketahui oleh para pekerja dan manajemen”. Konsep gugus kendali mutu merupakan hasil

pengembangan dari pengendalian mutu dengan menggunakan metode statistik yang berasal dari Amerika dengan kebiasaan organisasi yang terdapat di Jepang.

Istilah gugus kendali mutu punya makna yang berbeda antara orang yang berlainan. Dalam pelaksanaannya pun antara negara satu dengan yang lain berbeda dalam memberikan penekanan pada fungsi tertentu. Di samping itu, istilah tersebut seolah-olah menunjukkan bahwa pengendalian mutu (peningkatan mutu dalam organisasi) dan gugus kendali mutu (kelompok yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan) adalah satu dan sama.

Gugus kendali mutu adalah mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan memberikan penekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan. Gugus kendali mutu juga diartikan sebagai sekelompok orang (biasanya terdiri dari 3 sampai dengan 8 orang) yang memiliki pekerjaan sejenis, membahas dan menyelesaikan persoalan kerja yang dihadapi dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus dengan mempergunakan teknik kendali mutu.

Menurut Hasibuan Malayu. (2006:232), gugus kendali mutu adalah “Kelompok kecil dari lingkup kerja yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dan perbaikan secara berkesinambungan dengan menggunakan teknik-teknik *quality control*”. Jadi dalam program gugus kendali mutu, kegiatan-kegiatan pengendalian berusaha melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah kerja, serta menyalurkan pemikiran mereka secara efektif. Dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dengan menggali dan menyalurkan kekuatan pemikiran manusia yang bekerja sama dalam suatu perusahaan.

Keterlibatan karyawan dimasukkan dalam suatu kelompok kecil yang selalu mengkaji permasalahan pekerjaan dan mencoba memecahkannya, dalam pembentukannya berdasarkan pada bidang pekerjaan dan permasalahan yang dipecahkan yang ada dalam bidang pekerjaannya tersebut, gugus kendali mutu ini harus bekerja terus menerus dan tidak tergantung pada proses produksi, oleh sebab itu setiap gugus melakukan pertemuan secara teratur baik pada jam kerja maupun diluar jam kerja. Jumlah karyawan yang ada dalam kelompok kecil menyesuaikan kebijakan organisasi, masing-masing kelompok kecil dipimpin oleh seorang ketua kelompok. Selain ketua kelompok, kebanyakan organisasi juga melibatkan seorang fasilitator.

Menurut Anassidik (2002:14) gugus kendali mutu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

Mekanisme formal bagi partisipasi karyawan dalam memecahkan persoalan. Gugus kendali mutu merupakan mekanisme formal dan dilembagakan yang bertujuan untuk mencari pemecahan persoalan dengan ciri-ciri:

- Memberikan penekanan pada partisipasi karyawan.
- Memberikan penekanan pada kreatifitas karyawan.

Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Setiap gugus juga bertindak sebagai mekanisme pemantau yang membantu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan dalam memantau kesempatan dengan ciri-ciri:

- Kecepatan karyawan dalam melihat persoalan.
- Ketepatan karyawan dalam melihat persoalan.

Delapan sampai sepuluh anggota dalam setiap gugus. Jumlah anggota gugus berlainan tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Biasanya jumlah tersebut berkisar antara tiga sampai dua puluh karyawan, dengan rata-rata anggota gugus dari delapan sampai sepuluh orang dengan ciri:

- Mengadakan pertemuan secara teratur
- Mempelajari persoalan
- Mempelajari metode yang berkaitan dengan persoalan
- Memilih dan memecahkan persoalan

Pemimpin tidak mempunyai kekuasaan. Dalam gugus seorang pemimpin tidak mempunyai kekuasaan terhadap anggota lainnya tapi lebih

merupakan seorang moderator yang memperlancar proses pemecahan persoalan dengan ciri:

- Berperan aktif dalam kelompok
- Berorientasi dan ikut berkepentingan mengarahkan kegiatan
- Menciptakan kerjasama antar anggota
- Menciptakan hubungan kelompok dengan kelompok yang lain
- Menciptakan kerja sama dengan pengelola hubungan sejawat
- Mendorong anggota kelompok untuk penerapan teknik-teknik *quality control* di tempat kerja.

Setiap gugus atau kelompok kecil posisinya adalah *independent* (tidak terikat satu sama lain), akan tetapi dapat saja melakukan pertemuan dengan gugus lain untuk memecahkan persoalan bersama. Persoalan yang dibahas dalam gugus tidak terbatas pada mutu, akan tetapi juga mencakup produktivitas, biaya, keselamatan kerja, moral, lingkungan dan lain sebagainya.

Menurut Hasibuan Malayu (2006:232) untuk mencapai hasil yang maksimal, program Gugus Kendali Mutu harus menetapkan sarasanya dengan jelas, yaitu:

- a. Pengembangan diri.
- b. Pengembangan bersama.
- c. Perbaiki mutu.
- d. Perbaiki komunikasi dan sikap.
- e. Pengembangan tim dan produktivitas kerja.
- f. Mengurangi keluhan dan absensi.
- g. Memperbaiki kedisiplinan dan partisipasi positif karyawan.
- h. Meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan.
- i. Memperkuat kerja sama antara semua tingkatan dalam perusahaan.
- j. Meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja.

2.3.2 Ruang lingkup GKM serta Keuntungan GKM

2.3.2.1 Ruang Lingkup

Organisasi Gugus Kendali Mutu (GKM) mencakup:

a. Panitia pengarah

Panitia pengarah merupakan titik pusat bagi organisasi gugus. Berdasarkan pengarah, kebijaksanaannya dan prosedurnya program dibuat dan dijalankan. Panitia selanjutnya mengawasi pelaksanaannya. Panitia biasanya terdiri dari manajemen dan serikat buruh.

b. Fasilitator

Fasilitator merupakan penghubung antara panitia pengarah dan para pemimpin gugus. Mereka mengawasi dan mengikuti semua kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Pemimpin gugus

Pemimpin gugus bertanggung jawab untuk melaksanakan pertemuan dan mengkoordinasi kegiatan masing-masing gugus.

d. Anggota gugus

Anggota gugus biasanya terdiri dari tiga sampai lima belas orang dimana mereka bertugas mencari, menganalisis, dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan kerja, serta melaksanakan pemecahannya.

2.3.2.2 Keuntungan

Beberapa keuntungan dari Gugus Kendali Mutu:

- a. Mempengaruhi penghematan keuangan.
- b. Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
- c. Meningkatkan perkembangan individu.
- d. Meningkatkan moral

2.3.3 Alat dan Sarana

Dalam penerapan Gugus Kendali Mutu terdapat 7 alat yang akan dipergunakan *circle* yaitu:

- a. Lembar pengumpulan data

Lembar pengumpulan data dirancang sendiri dengan memperhatikan stratifikasi. Di samping itu diperlukan untuk :

1. Memahami situasi.
2. Memudahkan menganalisis data.
3. Mengendalikan pekerjaan.
4. Mengambil keputusan dan
5. Membuat rencana atau perbaikan

- b. Stratifikasi

Stratifikasi bertujuan menguraikan atau mengklasifikasikan persoalan menjadi kelompok sejenis yang lebih kecil atau menjadi unsur tunggal dari persoalan, serta menghilangkan salah interpretasi. Stratifikasi bertujuan untuk melihat dengan rinci karakteristik kualitas

dan juga akibat dari pelaksanaan asumsi pada karakteristik kualitas tersebut.

c. Diagram Pareto.

Diagram ini menggambarkan perbandingan masing-masing jenis masalah terhadap keseluruhannya. Daerah masalah dipersempit karena selalu ada yang dominan. Dengan demikian, diagram pareto akan dapat menggambarkan jenis persoalan sebelum dan sesudah persoalan.

d. Diagram sebab akibat.

Diagram sebab akibat ini dikenal dengan istilah *fish bone* atau diagram tulang ikan karena bentuknya mirip dengan tulang ikan. Hal-hal yang penting dalam diagram sebab akibat antara lain :

1. Menentukan metode faktor yang berpengaruh pada karakteristik mutu.
2. Prinsipnya bebas terhadap penyebab-penyebab yang sebenarnya masing-masing berdiri sendiri.
3. Untuk pengisian digunakan sumbang saran.

e. Histogram

Histogram digunakan dalam Gugus Kendali Mutu untuk memudahkan mengetahui penyebaran data yang ada agar persoalan dapat dilihat dengan jelas. Dalam hal ini diperlukan pengetahuan tentang metode distribusi normal sehingga batasan rata-ratanya lebih jelas.

f. Diagram pancar

Diagram ini memperlihatkan hubungan dari suatu penyebab atau metode yang berkesinambungan terhadap karakteristik mutu.

g. Grafik/Bagan pengendali mutu

Grafik/bagan pengendali mutu dapat berupa grafik balok, grafik lingkaran, atau grafik garis. Grafik dibuat dengan maksud agar data lebih cepat tersedia, mudah untuk dibaca, jelas dan menarik untuk dilihat. Sedangkan bagan pengendalian merupakan grafik garis dengan mencantumkan batas maksimum dan batas minimum yang merupakan batas pengendalian hingga penyimpangan dapat diamati dengan cepat dari waktu ke waktu.

2.4 Produktivitas

2.4.1 Pengertian Produktivitas

Filosofi tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Secara psikologi menurut Dewan Produktivitas Nasional memiliki pengertian sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Menurut ensiklopedia Britanica (1982:27) dalam Sedarmayanti (2001:81) disebutkan bahwa “Produktivitas dalam ekonomi berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu”.

Sedangkan menurut formulasi *National Productivity Board Singapore* dalam Sedarmayanti (2001:56) dikatakan bahwa “Produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan perbaikan”.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa). Misalnya saja, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang atau jasa-jasa:”Produktivitas mengutamakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.”

Greenberg dalam Muchdarsyah Sinungan (2005:12) mendefinisikan “Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.”

Produktivitas diartikan juga sebagai :

- a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
- b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan (unit) umum.

Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan produktivitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas total.

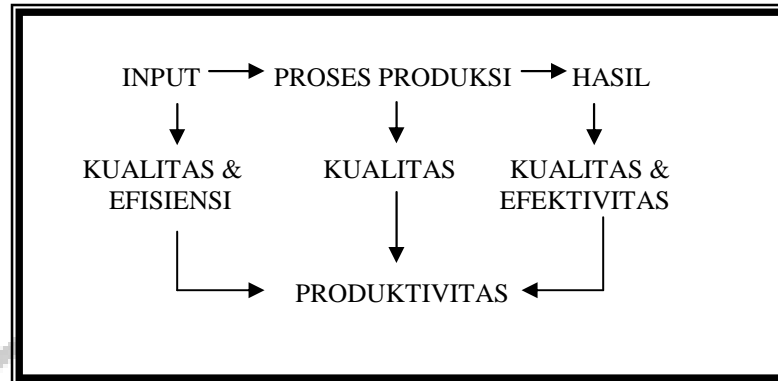
Dalam berbagai referensi terdapat banyak sekali pengertian mengenai produktivitas, yang dapat kita kelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan Produktivitas tidak lain ialah *ratio* daripada apa yang dihasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan.
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari metode esensial, yakni: Investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset; manajemen; dan tenaga kerja.

Di samping ketiga pengertian tersebut terdapat pula pengertian umum produktivitas dalam doktrin pada konferensi Oslo 1984 dalam Muchdarsyah Sinungan (2005:17), “Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber *riil* yang makin sedikit.”

Secara umum produktivitas mengandung pengertian sebagai perbandingan antara hasil yang di capai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kedua yaitu, efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan

tersebut dilaksanakan. Selanjutnya, keterkaitan antara efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas dapat dirangkai dalam skema seperti berikut ini.



Sumber: Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi
(Husein Umar:2001)

GAMBAR 2.2.
KETERKAITAN FAKTOR EFISIENSI, EFEKTIVITAS, DAN
KUALITAS DENGAN PRODUKTIVITAS

Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas secara total atau secara keseluruhan. Artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada di dalam organisasi. Masukan tersebut lazim dinamakan sebagai metode produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jelas. Salah satu input sebagai metode produksi selain mesin, bahan baku, adalah tenaga kerja. Faktor produksi ini secara sendiri disebut dengan produktivitas parsial.

2.4.2 Produktivitas Kerja Karyawan

2.4.2.1 Pengertian

Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan.

Sebagaimana yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:65), mengungkapkan bahwa

“...Performance appraisal are crucial to the effectivity management of an organization’s human resources, and the proper management of human resources is a critical variable effecting an organization’s productivity. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa, produktivitas individu dan apa yang dilakukan oleh individu dalam kerjanya adalah sesuatu yang dapat dinilai. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja (job performance).”

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok ukur masing-masing. Tolok ukur produktivitas kerja dapat dilihat dari kinerja karyawan. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja karyawan, diperlukan penjelasan tentang dimensi, dan metode yang menyatakan produktivitas kerja karyawan. Dimensi produktivitas menyangkut masukan, proses dan produk atau keluaran. Masukan merujuk kepada pelaku produktivitas dan produk sedangkan keluaran berkaitan dengan hasil yang dicapai.

Sedarmayanti (2001:60) mengemukakan bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan “Perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas dan kualitas dalam satuan waktu tertentu.”

Indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore dan Erich Fromm sebagaimana yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:79), tentang individu yang produktif, yaitu :

1. Tindakannya konstruktif,
2. Percaya pada diri sendiri,
3. Bertanggung jawab,
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan,
5. Mempunyai pandangan ke depan,
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah,
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, metode, dan inovatif), dan
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Selain itu, produktivitas pegawai perlu memperhatikan usaha yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui berbagai kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dirinya sesuai dengan tuntutan tugas. Dengan demikian, pengukuran produktivitas kerja pegawai disamping berkaitan dengan tugas utamanya, juga perlu dilihat dari kualifikasi dan pengembangan seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Dengan adanya tindakan yang konstruktif, imaginatif, kreatif dari individu dalam suatu organisasi, maka diharapkan produktivitas organisasi akan meningkat.

Meskipun tidak ada individu yang sama, Robert M Ranftl dalam Dale Timpe (1989:110-112) berhasil merumuskan karakteristik kunci profil pegawai yang produktif yaitu:

Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan. Bukan sekedar kualifikasi pekerjaan yang dapat mencirikan orang yang produktif tetapi terdapat metode lain, yaitu:

- Dapat belajar dengan cepat
- Kompeten secara profesional
- Kreatif dan inovatif
- Memahami pekerjaan
- Selalu mencari perbaikan dan selal meningkatkan diri

Mempunyai orientasi pekerjaan yang positif, yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaan dengan metode ciri antara lain:

- Membanggakan pekerjaan
- Menetapkan standar kerja yang baik
- Mempunyai kebiasaan kerja yang baik
- Selalu terlibat dalam pekerjaannya
- Dapat dipercaya dan konsisten
- Menghormati manajemen
- Mempunyai hubungan baik dengan manajemen
- Dapat menerima tantangan dan tugas baru
- Dapat menyesuaikan diri dengan perubahan;

Dapat bergaul dengan efektif, yaitu kemampuan seseorang untuk memantapkan hubungan yang positif dengan metode antara lain:

- Memperagakan kecerdasan metode
- Pribadi yang menyenangkan\
- Berkomunikasi dengan efektif-terbuka terhadap saran-saran
- Dapat bekerja sama dan memperlihatkan sikap antusiasme

Dewasa. Kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan metode ciri antara lain:

- Bersikap jujur
- Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat
- Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri
- Mandiri dan disiplin
- Mantap secara emosional
- Dapat bekerja efektif di bawah tekanan,
- Dapat belajar dari pengalaman
- Mempunyai ambisi yang sehat.

Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi, karyawan yang produktif adalah karyawan yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, *imaginative* (mampu melihat masa depan) dan *inovatif* (berkreasi

dengan fikirannya untuk berubah menjadi lebih baik) dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya.

Pribadi yang produktif adalah pribadi yang yakin akan kemampuan dirinya, yang dalam istilah psikologi sering disebut sebagai orang yang memiliki rasa percaya diri (*self confidence*), harga diri (*self esteem*) dan konsep diri (*self concept*) yang tinggi. Hal tersebut berkaitan dengan individu yang kreatif, yakni memiliki kepandaian untuk menggunakan pikiran dan perasaannya dalam memecahkan persoalan, sebagaimana diungkapkan Erich Fromm yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:81) bahwa individu yang produktif adalah “Orang yang memiliki kasih, kecakapan untuk menggunakan kemampuannya dan dapat merealisasikan potensi yang ada pada dirinya.”

Demikian pula pendapat yang dikemukakan oleh Gaffar yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:81), bahwa individu yang produktif adalah “Individu yang menghasilkan produk yang bermutu, dapat diamati serta berguna bagi masyarakat, maksudnya berkenaan dengan kontribusi individu secara kualitatif, yang mempunyai dampak positif bagi masyarakat.”

Pribadi yang produktif akan lebih kreatif dalam berhubungan dengan dunia sekitarnya dengan cara menciptakan suatu hasil karya melalui kemampuan dan menggunakan pikiran serta perasaannya. Individu yang kreatif dapat dikatakan seorang yang tinggi independensinya, inovatif dalam pendekatan masalah, terbuka terhadap suatu pengalaman baru yang lebih luas, ditandai dengan spontanitas, fleksibilitas, dan kompleksitas pandangan.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang ada padanya. Menggunakan kemampuan atau mewujudkan segenap potensi untuk mewujudkan kreativitas.

2.4.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

Produktivitas kerja merupakan kunci bagi keberhasilan suatu organisasi, oleh karena itu produktivitas baik pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan. Prinsip efisiensi harus menjadi pegangan mutlak dari organisasi. Organisasi selalu bekerja dengan sumber dana dan daya yang terbatas, maka sumber-sumber yang ada harus dikelola secara efisien, agar tidak terjadi pemborosan. Sumber daya dan dana hanya benda mati, bukan kunci dari produktivitas organisasi, yang menjadi kunci keberhasilan dan produktivitas organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi elemen yang paling utama dalam organisasi. Peningkatan produktivitas kerja hanya dapat dilakukan oleh manusia. Di pihak lain pemborosan dan ketidakefisienan juga dapat terjadi karena manusia dan beberapa komponen dasar merupakan hal penting dalam penentuan produktivitas kerja yaitu tujuan organisasi, visi dan misi organisasi, dan strategi organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:71), ada enam metode utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan metode serta keterampilan dalam teknik metode.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) atau Gugus Kendli Mutu (GKM) dan panitia mengenai kerja unggul.
4. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber daya dan metode kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Robert A. Sutermeister (1976:11) mengemukakan bahwa: "...*The human contribution to productivity, or employee job performance, are considered to result from ability and motivation, or more accurately, ability times motivations*". Pendapat tersebut menjelaskan bahwa manusia mempunyai kontribusi terhadap produktivitas, atau kinerja karyawan tergantung pada hasil kemampuan dan motivasi. Dengan demikian maka kinerja seorang karyawan, merupakan parameter terpenting dalam produktivitas kerja seorang karyawan, dimana kinerja karyawan itu turut dipengaruhi pula oleh kemampuan dan motivasi karyawan tersebut.

Disamping hal tersebut, menurut Sedarmayanti (2001:72-76) terdapat pula faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya adalah:

1. Sikap mental, berupa:

- a. Motivasi kerja;
- b. Disiplin kerja;
- c. Etika kerja.

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas.

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.

4. Manajemen

Apabila manajemen dalam suatu perusahaan tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

5. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

Setiap pelaku bisnis yang bertindak sebagai motor penggerak sistem perekonomian nasional, harus mempraktekkan secara nyata bisnis yang dijiwai Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 (UUD'45). Untuk

keperluan itu pemerintah telah melakukan rekayasa pedomannya yang disebut “Hubungan Industrial Pancasila (HIP)”. Para pelaku bisnis hendaknya memperhatikan hakikat sebuah organisasi bisnis. Hakikat organisasi bisnis yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi bisnis harus dijalankan sesuai dengan martabat manusia. Dengan demikian berarti bisnis tidak boleh dijalankan dengan merendahkan martabat dan kehormatan manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, yang memiliki hakikat individualistis, sosialitas, dan moralitas.
- b. Bisnis harus mencerminkan sistem hubungan yang harmonis antara pengusaha dan pelaksana proses produksi.
- c. Bisnis dijalankan dengan landasan etika untuk menciptakan dan memelihara keamanan dan ketentraman kerja di perusahaan, sehingga pengusaha dan para pekerja dapat menyelesaikan tugas dan fungsinya masing-masing secara baik.
- d. Dalam hubungan yang harmonis diharapkan produktivitas akan meningkat, yang dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha, pekerja, lingkungan sosial dan negara.

6. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

7. Gizi dan kesehatan

Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja sehingga akan mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

9. Lingkungan dan iklim kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.

10. Sarana produksi

Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

11. Teknologi

Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:

- a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi;
- b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu;

c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

12. Kesempatan berprestasi

Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensi pribadi nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan potensi kerja.

J. Ravianto (1998:12) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut:

“Produktivitas seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan orang itu maupun faktor-faktor diluar dirinya seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji dan kesehatan, teknologi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.”

Komarudin (1992:112) menyatakan bahwa:

“Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas antara lain besarnya pendapatan dan jaminan sosial, kompensasi, tingkat pendidikan dan latihan, sikap, disiplin, moral dan etika kerja, motivasi, kesehatan, lingkungan dan iklim kerja, hubungan insani, kepuasan, teknologi, dan kebijaksanaan pemerintah.”

2.5 Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Konsep Gugus Kendali Mutu dan kelompok kecil telah diakui di beberapa Negara. Menurut penelitian yang dilakukan oleh *Kansai Productivity Center*, yang diterjemahkan oleh Anassidik (2002:361) :

“Gugus Kendali Mutu mampu meningkatkan komunikasi di antara anggota, membuat tempat kerja lebih manusiawi dan lebih menyenangkan, memberikan kepuasan bagi para pekerja, mengurangi kerusakan, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mengembangkan pengetahuan para pekerja, meningkatkan jumlah saran kelompok, mengurangi kecelakaan, mengurangi biaya produksi, meningkatkan mutu produk, dan mengurangi absen karyawan.”

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005:116)

“Sebagai suatu sistem, produktivitas yang didukung oleh semua metode penunjang, maka PMT adalah suatu metode manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota dengan penerapan kendali mutu untuk mencapai tingkat produk yang optimal dengan cara yang efektif dan dengan tingkat efisiensi yang baik.”

Gerakan PMT memerlukan keterampilan manajerial dan keterampilan teknis tenaga kerja, baik tenaga kerja yang berperan sebagai manajer atau pimpinan perusahaan ataupun tenaga kerja teknis. Perpaduan keterampilan manajerial dan teknis itulah yang dikembangkan secara terpadu dalam PMT yang kemudian disusun dalam Gugus Kendali Mutu (GKM).

Menurut Anassidik (2002:283)

“Karena dasar Gugus Kendali Mutu maka terdapat rasa partisipasi pada tingkatan pekerja. Melalui Gugus Kendali Mutu, mereka dapat menyumbangkan kreatifitas mereka, pengetahuan mereka, keterampilan dan bakat mereka untuk mencapai sasaran organisasi.”

Begitu pula Locke dan Scheiger (1979) yang diterjemahkan oleh Anassidik (2002:282), setelah mengadakan penelitian, menyimpulkan bahwa :

“Keuntungan yang diperoleh dari PDM (partisipasi dalam pengambilan keputusan=*participation in decision making*) oleh para pekerja dapat di bagi menjadi dua kategori. Yang pertama peningkatan moral dan kepuasan kerja dan keuntungan yang berkaitan dengan hal tersebut, mengurangi pergantian pekerja, mengurangi absen, dan mengurangi perselisihan. Kategori kedua adalah hasil yang langsung disebabkan oleh efisiensi produksi, misalnya produksi yang lebih tinggi, mutu keputusan yang lebih baik, mutu produksi yang lebih baik, dan pengurangan dan pertainangan biaya.”

Menurut Blumberg (1968) yang diterjemahkan oleh Anassidik (2002:282) “Dalam kebanyakan kasus, peserta memperoleh dorongan karena adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan prestasi”. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa kebanyakan perusahaan memperoleh perbaikan yang besar dalam hal sikap para pekerja dan peningkatan produktivitas setelah dijalankannya Gugus Kendali Mutu (GKM). Bahkan kebanyakan literatur telah mendalilkan bahwa partisipasi kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas dan bahwa keduanya akan meningkatkan keterlibatan secara psikologi.

