

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY CONTROL* (TQC): PENGARUH
QUALITY CONTROL CIRCLE (QCC), *PLAN-DO-CHECK-ACTION* (PDCA)
DAN KESADARAN AKAN MUTU TERHADAP MOTIVASI KERJA
KARYAWAN**

(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa di Gresik)

Erlina Diamastuti, SE., MSi., Ak

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of the study is to find out the application of total quality control on manufacture and services industries in Gresik, by finding out on how the influence of quality control circle (GCC), Plan-do-Check-Action and the quality awareness as the dimension of total quality control toward the employee's work motivation. The researcher has formulated the hipotesis of this study that are Quality Control Circle (QCC), Plan-Do-Check-Action and the quality awareness have influence toward the employee's work motivation. The quality control circle has significance influence among those third variables.

From the result of the analysis shows that quality control circle (QCC), quality awareness and Plan-Do-Check-Action have significance influences toward the employee's work motivation. This conclusion relied on the calculation showing the value of ratio F of $19,552 > F$ table = 1,53. Based on t -test might be concluded that quality control circle has significance influence toward work motivation, while the quality awareness and Plan-Do-Check-Action doesn't have significance influence toward the employee's work motivation.

Keywords: *Total quality control, Quality control circle, Plan-do-check-action, Quality awareness, The employee's work motivation.*

PENDAHULUAN

Peran mutu sebagai sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) telah di buktikan oleh sejarah. Setelah perang dunia ke II berakhir, para ahli secara intensif

mempelajari manajemen mutu dengan mengadopsi konsep mutu para ahli dari Amerika. Penerapan Pengendalian Mutu Terpadu ini merupakan salah satu faktor yang mendorong terjadinya revolusi mutu dalam berkompetisi dengan produk-produk lain dipasar internasional. Ini merupakan strategi baru yang tidak lagi semata-mata menitikberatkan pada persaingan harga. Kaoru Ishikawa dalam bukunya *"What is Total Quality ? The Japanese Way"*, 1985, menyatakan bahwa pengendalian mutu (*quality control*) merupakan aktivitas kelompok dan tidak bisa dilaksanakan secara individu. Menurut Ishikawa, program mutu tidak akan gagal, jika semua pihak, mulai presiden perusahaan sampai buruh dan sales bekerjasama (Handoko, 1994).

Permasalahan yang sering muncul adalah bagaimana cara untuk menumbuhkan komitmen terhadap mutu bagi karyawan, khususnya yang berada pada level bawah tentunya tidaklah mudah. Apalagi jika perusahaan tersebut telah lama menganut atau menerapkan sistem manajemen yang menganggap pekerja sebagai bagian dari mesin, yang tidak perlu didengar suaranya. Pimpinan yang menerapkan standar kerja, para pekerja acapkali dikorbankan. Mereka diperlakukan semata-mata hanya sebagai komoditi yang dipertukarkan. Perlakuan pimpinan terhadap bawahan tidak ubahnya mesin dalam pabrik, dan ini menimbulkan iklim kerja yang tidak menarik serta tidak dapat menimbulkan kepuasan yang pada akhirnya akan menyebabkan tidak termotivasinya para pekerja.

Dalam sistem manajemen TQC, sistem diciptakan dengan penghargaan yang tinggi terhadap nilai-nilai kemanusiaan dan dengan memperlakukan pekerja sebagai manusia seutuhnya. Sistem TQC dilandasi oleh suatu anggapan bahwa, pada dasarnya manusia itu baik, standar kerja dapat dibuat sendiri oleh pekerja yang bersangkutan melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle/ QCC*). Pendekatan TQC menciptakan rasa percaya diri para karyawan dan memungkinkan perusahaan menemukan kegagalan secara dini sebelum menjadi suatu bencana, setiap karyawan dibiasakan berbicara kepada yang lain dengan penuh kejujuran, terbuka dan bersikap saling membantu.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian tentang pelaksanaan *total quality control* pada perusahaan manufaktur dan jasa, ada tidaknya pengaruh *quality control circle*, *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dan kesadaran akan mutu yang merupakan dimensi TQC terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh sebab itu peneliti memilih judul "**Penerapan Total Quality Control (TQC): Pengaruh Quality Control Circle (QCC), Plan-Do-Check-Action (PDCA) dan Kesadaran akan Mutu Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**" Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa di Daerah Gresik".

PERUMUSAN MASALAH DAN TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari QCC/GKM, PDCA dan kesadaran akan mutu secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan?
- b. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan GKM/QCC, PDCA dan kesadaran akan mutu secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan?

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi pelaksanaan TQC pada perusahaan manufaktur dan jasa di Gresik, motivasi kerja karyawan serta hubungan pelaksanaan TQC terhadap motivasi kerja karyawan. Maksud penelitian yang bersifat umum ini akan dicapai melalui tujuan-tujuan yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh GKM/QCC sebagai salah satu dimensi TQC terhadap motivasi kerja karyawan
2. Untuk menguji pengaruh PDCA sebagai salah satu dimensi TQC terhadap motivasi kerja karyawan
3. Untuk menguji pengaruh Kesadaran akan mutu sebagai salah satu dimensi TQC terhadap motivasi kerja karyawan.

TINJAUAN TEORITIS

Ide Konsep Kualitas (*Quality*)

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi. Definisi kualitas dari pandangan konvensional menyatakan bahwa kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti kinerja, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika dan lain-lain, yang dimaksudkan untuk memenuhi keinginan pelanggan. ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan kualitas sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasi atau ditetapkan. Kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (Gaspersz, 1997). Disamping itu kualitas dapat pula diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal dengan istilah *Q-MATCH (Quality = Meets Agreed Terms and Changes)*.

Berdasarkan definisi tentang kualitas di atas, dapat digarisbawahi bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok berikut:

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yaitu keistimewaan tidak langsung yang diperoleh

dengan mengkonsumsi produk tersebut yang memenuhi keinginan dan memberikan kepuasan pada pelanggan.

2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau rusak.

Gambar 1
Ide & Konsep Kualitas



Sumber: Tjiptono & Anastasia, *Total Quality Management*, 1995

Konsep *Total Quality Control*

Dasar pemikiran *Total Quality Control* adalah bagaimana cara terbaik agar mampu bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan berusaha menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik tentunya diperlukan usaha perbaikan yang berkesinambungan dan terpadu terhadap sumber daya yang ada baik SDM maupun SDA serta lingkungan. Adanya perbaikan kualitas diharapkan perusahaan dapat meningkatkan laba melalui dua sektor. Pertama, disektor pasar, pada sektor ini perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasar menjadi besar, yang pada akhirnya dapat meningkatkan laba. Sektor kedua adalah output. Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan (*zero defect*) karena adanya upaya perbaikan kualitas. Hal ini dapat menyebabkan biaya operasi menjadi berkurang dan pada akhirnya dapat meningkatkan laba (Tjiptono, 1995).

Pencapaian tujuan atas mutu yang direncanakan oleh perusahaan, dalam proses produksi perlu dituntut adanya *quality control*. Bila pada titik ini ditemukan *defect*, maka perbaikan mutu (*quality improvement*) harus dilakukan. Oleh karena itu perlu dilakukan pengendalian mutu pada setiap tahap produksi. Pernyataan inilah yang dikenal dengan *Total Quality Control* (TQC), dimana penekanannya terletak pada *Quality Assurance* (Sitompul, 1992). Konsep TQC pada dasarnya sebuah ancangan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang secara khusus memfokuskan unsur manusia sebagai titik

sentralnya. Sasaran utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermutu. Sasaran itu secara operasional pada TQC melibatkan seluruh karyawan melalui kegiatan *Quality Control Circle (QCC)* atau Gugus Kendali Mutu (GKM).

Dalam GKM inilah kesadaran karyawan harus selalu ditingkatkan sehingga dapat menimbulkan sikap loyalitas pada perusahaan. Dalam Kegiatan operasionalnya, TQC dijabarkan melalui empat pendekatan (Ensiklopedi, 1992) yaitu: 1) Mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dalam pendekatan ini, proses produksi barang dan jasa selalu melibatkan dua sistem, yaitu sistem ekstern yang meliputi pemakai akhir produk dan pemasok bahan dan sistem intern yang meliputi semua bagian/karyawan. Dengan demikian aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan intern dan ekstern. Kualitas yang diberikan harus sama dengan nilai yang diberikan. Oleh sebab itu semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. 2) Melaksanakan siklus pengendalian. Pengendalian mutu produk pada dasarnya merupakan pengendalian mutu kerja. 3) Menganalisis masalah berdasarkan fakta. Artinya segala tindakan atau aktivitas yang berkaitan dengan perusahaan harus berdasarkan kenyataan yang ada, hal ini untuk menghindari unsur subyektifitas, pengambilan terlalu cepat dan sederhana karena tidak berdasarkan suatu analisis berdasarkan fakta. 4) Menghormati martabat manusia. Sumberdaya manusia di dalam perusahaan melebihi sumber yang lain, oleh sebab itu harus diperlakukan secara istimewa, artinya karyawan harus dihargai secara manusiawi, tidak semata-mata bagian dari pabrik.

Tujuan Penerapan TQC

Penerapan TQC dimaksudkan sebagai salah satu sarana penunjang utama kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuannya agar lebih meningkatkan hasil guna dan daya guna perusahaan serta mutu produk yang dihasilkan. Sasarannya adalah untuk lebih membina komunikasi dan saling pengertian serta lebih meningkatkan motivasi, kemampuan dan moral karyawan diseluruh tingkat dalam perusahaan.

Untuk menyatukan cara berfikir tentang TQC, perlu diuraikan lebih lanjut pengertian secara garis besar tentang "Total", "Quality", dan "Control". Total dapat diartikan sebagai "menyeluruh" atau "Terpadu". Quality mengandung arti "Kualitas" atau "Mutu". Dan pengertian mutu meliputi:

- Hasil Karya : *Quality of product.*
- Biaya : *Cost*
- Waktu : *Delivery Time*
- Keselamatan : *Safety*

karyawan yang dapat ditunjukkan dengan uji t dimana t hitung PDCA - 2.260 < t tabel 2.617, sehingga H_0 diterima.

Secara teoritis dapatlah dikatakan bahwa konsep TQC yang mempunyai salah dimensi GKM, kesadaran akan mutu dan PDCA ternyata tidak sepenuhnya mampu mempengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama pada dimensi kesadaran akan mutu. Hal ini dapat diperhatikan pada pelaksanaan QCC sebagai inti dari perwujudan pelaksanaan TQC pada beberapa masih ada sebagian karyawan yang menyatakan bahwa QCC harus melalui instruksi atasan, tidak terbentuk secara sukarela sehingga tidak memunculkan kesadaran akan pentingnya mutu tersebut dan akibatnya para karyawan tersebut tidak termotivasi untuk berbudaya mutu. Kemungkinan ini bisa dijelaskan dengan pertanyaan no 2 pada lembar kesadaran akan mutu dalam lembar kuesioner yang menyatakan bahwa hampir 54% karyawan menyatakan tidak berpendapat dan tidak setuju dengan pernyataan bahwa mutu dipengaruhi oleh perilaku dan dedikasi karyawan, karena mereka beranggapan bahwa tanpa berperilaku mutu maka pekerjaan masih tetap lancar, produksi masih jalan terus. Hal ini juga diperkuat dengan besarnya prosentase pengaruh antara kesadaran akan mutu dengan motivasi kerja karyawan, yaitu sebesar 41%. Perilaku tersebut dapat dilihat dari kebiasaan di dalam melakukan pekerjaan yang harus terus menerus diawasi, kurang inisiatif, susah untuk mencetuskan ide yang merupakan bukti dari kebenaran teori X dari McGregor. Sehingga peneliti dapat menyatakan bahwa memotivasi pekerja untuk bekerja lebih giat atau untuk mengembangkan gagasan baru merupakan hal sulit.

Fenomena ini dapat dilihat dari partisipasi bawahan dalam mencetuskan ide-idenya. Disaat seorang manajer membuka pintu kepada bawahannya untuk mengemukakan ide dan gagasan, maka ada kemungkinan tak seorangpun datang kepada manajer tersebut untuk memberikan masukan. Alasan yang dikemukakan para karyawan tersebut adalah para karyawan enggan untuk melangkahi manajer mereka atau para karyawan merasa takut jika ide yang dikemukakan nantinya ternyata salah atau menyebabkan suatu masalah. Budaya demikian jelas sekali tidak mendukung pelaksanaan TQC yang lebih condong pada perilaku aktif dan tidak lagi memiliki sifat-sifat tersebut.

Penerapan TQC pada perusahaan yang mapan memerlukan adanya perubahan struktural dari budaya yang telah lama dimiliki. Hal inilah yang perlu ditinjau kembali dengan cara mengadaptasikan tradisi yang melekat pada kehidupan sehari-hari para karyawan, dengan kata lain program TQC masih perlu untuk dimodifikasi dengan kebiasaan karyawan secara tepat. Penerapan TQC yang disadari oleh karyawan adalah poin penting di dalam peningkatan mutu perusahaan sehingga dapat memberikan motivasi yang tinggi dalam peningkatan produktivitas dan profitabilitas.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa perusahaan manufaktur dan jasa ternyata tidak sepenuhnya dapat membuktikan bahwa konsep TQC dengan dimensi Gugus Kendali Mutu/*Quality Control Circle*, Kesadaran akan mutu, PDCA sebagai suatu konsep pemberdayaan karyawan dalam operasional perusahaan yang dapat memotivasi kerja karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada berbagai teknik analisis yang telah dilakukan oleh peneliti:

1. Hasil analisis regresi menunjukkan beberapa informasi yang dapat digunakan dalam menginterpretasikan hasil antara lain; pertama, secara serempak ke tiga variabel bebas yaitu GKM/QCC, kesadaran akan mutu dan PDCA berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terganggu yaitu motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai F hitung yang diperoleh lebih besar dari F tabel ($16.169 > 1.53$). Berdasarkan ANOVA diperoleh tingkat signifikansi F atau tingkat probabilitas = 0.000, yang artinya bahwa probabilitas $< \alpha$, dengan hasil yang signifikan serta peluang kesalahan adalah sebesar 0.000%.
2. Sejalan dengan simpulan No. 2, berdasarkan hasil penelitian dilapangan (wawancara) dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program TQC ternyata masih harus melalui instruksi dari atasan atau tidak terbentuk secara sukarela. Kondisi ini disebabkan kebiasaan turun temurun dari sistem manajemen lama yang masih melekat pada perilaku karyawan sehingga para karyawan kurang dapat berinisiatif sendiri tanpa diawasi oleh atasan. Berdasarkan hasil secara keseluruhan dari GKM/QCC menyatakan bahwa sekitar 60% GKM berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil uji parsial yang menggunakan uji t diperoleh kesimpulan bahwa variabel X_1 yaitu GKM/QCC mempunyai pengaruh secara murni terhadap motivasi kerja karyawan, karena nilai signifikansi t hitung $< \alpha$ yaitu 0.000 dan t hitungnya $> t$ tabel ($4.803 > 2.617$). Sedangkan untuk variabel kesadaran akan mutu mempunyai probabilitas yang tinggi dibandingkan dengan nilai alpha yaitu $0.013 > 0.01$, sehingga tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel PDCA juga mempunyai probabilitas yang lebih tinggi dibandingkan nilai alpha yaitu $0.027 > 0.01$, sehingga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan t hitung $< t$ tabel ($-2.260 < 2.617$). Model yang digambarkan oleh peneliti dapat dilihat dari nilai R^2 sebesar 0.449 lebih besar dari nilai R^2 -adjusted sebesar 0.426, maka dapat disimpulkan bahwa model $Y = f(X_1 + X_2)$

yang diperoleh telah sesuai atau model yang diajukan oleh peneliti dapat diterima.

4. Peneliti mengambil suatu kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan sudah mengetahui akan pentingnya TQC, hanya saja jika dilihat dari kesadaran individu tentang mutu masih perlu untuk ditingkatkan karena adanya persepsi karyawan bahwa mutu perusahaan tidak didasarkan pada perilaku dan dedikasi karyawan dalam segala aktifitas penciptaan mutu, dengan didasarkan pada 54% menyatakan demikian. Berdasarkan hasil SPSS dapat diketahui bahwa kesadaran akan mutu mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi kerja karyawan hanya saja tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil prosentase hubungan kesadaran akan mutu terhadap motivasi kerja karyawan yaitu sebesar $47\% < 50\%$. Walaupun berada di bawah standar yang ditetapkan oleh penulis, kesadaran akan mutu masih mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan meskipun tidak terlalu besar dan hasilnya tidak signifikan. Hal ini adanya kemungkinan bahwa kesadaran akan mutu bukan satu-satunya dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan atau terdapat variabel pengontrol lainnya, sehingga mereka membuat suatu persepsi bahwa tanpa adanya sadar akan mutu karyawan masih tetap akan bekerja dan memperoleh gaji, promosi dan kompensasi lainnya.

Saran-saran

Perusahaan di kawasan Gresik mempunyai komitmen kuat untuk melaksanakan konsep TQC secara utuh, untuk itu di masa mendatang diperlukan untuk lebih meningkatkan aktivitas pelaksanaan TQC terhadap karyawan melalui:

1. Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Circle*) walaupun berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ternyata dibentuk secara sukarela dengan data responden 68% menyatakan demikian. GKM/QCC berdasarkan tujuan dan definisinya seharusnya dibentuk secara sukarela dan penuh dengan kesadaran bukan Gerakan Karang Mengarang. Berdasarkan data ini, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan pada QCC/GKM yang diarahkan untuk kepentingan karyawan dengan cara mengaktualisasikan diri secara benar dan tepat, sehingga karyawan dapat benar-benar merasa dapat memanfaatkan GKM/QCC tersebut serta dapat berperan secara aktif.
2. Kesadaran para karyawan terhadap pentingnya mutu, baik mutu produk maupun mutu lainnya perlu untuk dilakukan peningkatan. Hal ini dapat peneliti kemukakan bahwa sebagian karyawan belum sadar akan pentingnya mutu

dengan pernyataan bahwa mereka tidak membenarkan bahwa tercapainya mutu produk dan jasa tergantung pada dedikasi dan kesadaran karyawan, bahkan ada yang menyatakan kurang senang menerima kepercayaan dan tanggungjawab penuh untuk mengatur mutu produk dan jasa.

3. Menghilangkan jarak antara manajemen dengan bawahan dapat memotivasi karyawan untuk bertindak proaktif sehingga mereka tidak merasa ditekan di dalam pelaksanaan TQC dan tidak melalui intruksi serta secara sukarela karena adanya kesadaran dalam individu karyawan bahwa tanpa mutu yang baik maka hasil yang diperoleh tidak akan maksimal. Tentu saja hal ini akan menurunkan produktifitas dan profitabilitas sehingga pelanggan tidak akan merasa puas dengan produk dan pelayanan perusahaan sehingga karyawan tidak akan mendapat kompensasi dari aktivitas yang telah mereka laksanakan.
4. Perusahaan harus berintrospeksi diri dengan menciptakan iklim yang tidak menimbulkan rasa takut dan merasa di bawah tekanan terhadap atasan, sehingga mereka mampu untuk menunjukkan kemampuan dirinya secara optimal, sehingga proses pemberdayaan karyawan dapat menghasilkan hasil yang optimal juga bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Diamastuti, Erlina. 2001. *"Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Pengembangan Sistem Informasi untuk Menilai Kualitas Kinerja Organisasi"*. Tesis S2 Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Feigenbaum, 1992. *"Kendali Mutu Terpadu"*. Edisi III Penerbit Erlangga Jakarta.
- Gasperz, Vincent. 1997. *"Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total"*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hartono, Wien. 1995. *"Menumbuhkan Motivasi Lewat TQC"*. Manajemen. Maret-April.
- Kerlinger, Fred N. & Pedhazur, Elazar. 1987. *"Korelasi dan Analisa Regresi Ganda"*. Penerbit Nur Cahaya. Yogyakarta.
- Kumalaningrum, Maria P. 2000. *"Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan"*. Tesis S2 Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

- Mulyadi. 1998. "*Total Quality Management*" Edisi I. Aditya Media Yogyakarta.
- Munchus III. George. 1983. "Employer- Employee Based Quality Control in Japan: Human Resources Policy Implication for American Firm". *Academy of Management Review*. Vol 8.
- Santoso, Singgih. 2000. "*SPSS Statistik Parametrik*". Elex Media Komputindo.
- Tjiptono, Fandi & Diana Anastasia. 1995. "*Total Quality Management*" Andi Offset Yogyakarta.