

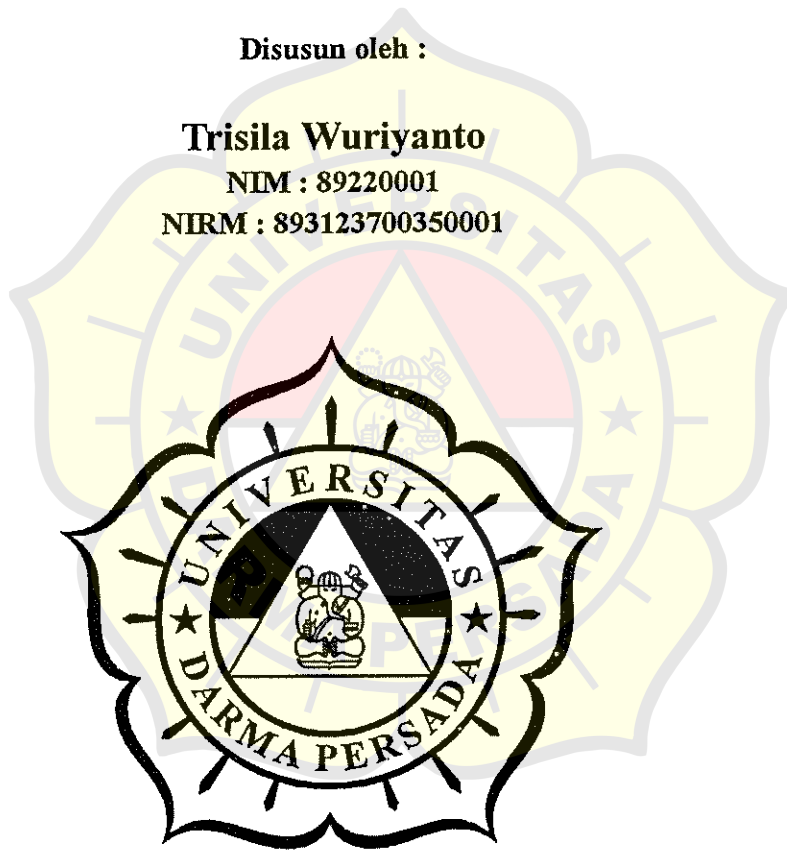
**HUBUNGAN ANTARA PENERAPAN GUGUS
KENDALI MUTU DENGAN MOTIVASI,
KEPUASAN KERJA DAN UNTUK KERJA KARYAWAN**

Skripsi :

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Teknik dan Manajemen Industri Strata Satu (S1)**

Disusun oleh :

**Trisila Wuriyanto
NIM : 89220001
NIRM : 893123700350001**



**FAKULTAS TEKNIK
JURUSAN TEKNIK DAN MANAJEMEN INDUSTRI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
1996**



UNIVERSITAS DARMA PERSADA

Jl. Radin Inten II (Terusan Casablanca)

Pondok Kelapa - Jakarta 13450

Telp. 8649051 - 8649052, 8649053, 8649055, 8649057 Fax. 8649052.

TANDA PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

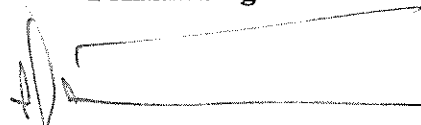
N A M A : Trisila Wuriyanto
NIM : 89220001
NIRM : 893123700350001
KONSENTRASI : Pengendalian Mutu Terpadu
JURUSAN : Teknik dan Manajemen Industri
JUDUL TUGAS AKHIR : Hubungan Antara Penerapan Gugus Kendali Mutu Dengan Motivasi, Kepuasan dan Unjuk Kerja Karyawan.

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Strata - 1 Teknik dan Manajemen Industri pada Jurusan Teknik dan Manajemen Industri, Fakultas Teknik Universitas Darma Persada

Jakarta, Agustus 1996

Menyetujui,

Pembimbing I


Dr. Ir. Iftikar Z. Satalaksana

Pembimbing II


Ir. Budi Sumartono

Ketua Jurusan
Teknik dan Manajemen Industri


Ir. Senti Siahaan

Koordinator Skripsi


Ir. Herman Noer Rahman, ME

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Trisila Wuriyanto
NIM : 89220001
NIRM : 893123700350001
KONSENTRASI : Pengendalian Mutu Terpadu
JURUSAN : Teknik dan Manajemen Industri
JUDUL TUGAS AKHIR : Hubungan Antara Penerapan Gugus Kendali Mutu dengan Motivasi, Kepuasan dan Unjuk Kerja Karyawan

Menyatakan bahwa skripsi ini, saya susun sendiri berdasarkan hasil peninjauan, penelitian lapangan dan wawancara serta memadukannya dari buku-buku literatur dan atau bahan-bahan referensi lain yang terkait serta relevan dengan materi skripsi ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jakarta, Agustus 1996

Yang Menyatakan



Trisila Wuriyanto

ORANG BIJAK TI :

**THERE IS NO BEST WAY
BUT
THERE IS ALWAYS A BETTER WAY**



**SELALULAH BERTANGGUNG JAWAB
DARI APA YANG TELAH KAU KERJAKAN
(TRISILA)**

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang lebih mulia selain "Alhamdulillah rabiallahamin", sebagai ucap syukur atas tuntasnya penelitian dan penulisan skripsi ini. Dengan skripsi ini, salah satu syarat untuk mengakhiri seluruh kegiatan studi pada program S-1 di Fakultas Teknik Universitas Darma Persada telah penulis penuhi.

Gelar sarjana bukanlah hal utama yang ingin penulis kejar. Keinginan untuk menerapkan apa yang diperoleh selama ini bagi kepentingan orang banyak, merupakan hal yang menantang. Ini lebih diatas segalanya, karena hal itulah yang seharusnya diabdikan bagi keluarga, agama, bangsa dan negara.

Penulis menyadari, apa yang dilakukan ini jauh dari kesempurnaan. Disana sini masih banyak kekurangan, kekeliruan ataupun kesalahtafsiran. Masih terbatasnya daya pikir penulis merupakan salah satu penyebabnya.

Banyak pihak yang membantu penulis sejak awal penelitian sampai tuntasnya penulisan skripsi ini. Tidak ariflah penulis bila tidak mengucapkan terima kasih kepada yang telah memberikan bantuannya, sehingga akhirnya skripsi ini dapat terwujud. Ungkapan terimakasih ini penulis sampaikan kepada:

- (1). Bapak Dr. Ir. Iftikar Z. Sutralaksana, guru dan pembimbing kami yang telah mengajarkan wawasan dan pola pikir sistematis sebagaimana yang harus dimiliki oleh mahasiswa Teknik Industri, dan membimbing penulis dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini.
- (2). Bapak Ir. Budi Sumartono, sebagai pembimbing II yang banyak memberikan pengarahan selama penelitian dan penulisan Tugas Akhir ini, tidak lupa kepada staf pengajar

dan karyawan Jurusan TI&MI Universitas Darma Persada yang membantu memperlancar sehingga penelitian dan penulisan Tugas Akhir ini selesai.

- (3). Dekan Fakultas Teknik dan Ketua Jurusan Teknik Manajemen Industri dan Manajemen Industri Universitas Darma Persada, Bapak Ir. Agus Sun Sugiharto dan Ibu Ir. Senti Siahaan yang telah membimbing penulis hingga menyelesaikan studi di Almamater tercinta.
- (4). Segenap pimpinan dan staf Unit Hotel Indonesia Jakarta, yang memberikan kesempatan untuk melaksanakan studi lapangan dan menjadi nara sumber dalam proses pengumpulan data, serta memeriksa naskah data dan hasil analisisnya.
- (5). Kedua orang tua saya yang tercinta, Bapak Tjahyono M. dan Ibu Sri Wuriyati (almarhumah) yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik serta mendoakan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas sarjana ini.
- (6). Keluarga Mas Martin Salis Say, yang telah banyak membantu tugas kedua orang tua saya dalam membimbing baik secara moril maupun materiil.
- (7). Kedua kakak dan adik saya, AM. Eko Wahyu Sudiarti, Tri Utami Pangestu Wilujeng, Puput dan Aditya, yang selalu memberi kasih, dorongan dan doa yang tidak pernah putus.
- (8). Sdr. Wisin yang telah banyak membantu penulis dalam hal pengeditan naskah dan data hingga selesainya tugas akhir ini.
- (9). Adik Lindawati Hermanto, yang juga banyak berperan dalam memotivasi, mendoakan penulis hingga tugas akhir ini rampung.

- (10). Keluarga besar TK, SD, SMP, SMA Diponegoro Kisaran, khususnya keluarga Bapak Sutardyn dan segenap pengurus yayasannya, yang juga punya andil selama penulis menyelesaikan pendidikan tingkat dasar dan lanjutan.
- (11). Semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu persatu, namun telah membantu proses penyelesaian tugas sarjana ini.

Sebagai mahasiswa Teknik Industri penulis selalu ingat akan motto Teknik Industri *There is no best way to do a job, but there is always a better way*. Demikian juga akan Tugas Sarjana ini belum merupakan karya yang sempurna, tetapi baru merupakan suatu awal dari proses menuju kepada karya lain yang lebih baik lagi, sehingga penulis dalam dinamika proses perkembangan hikmat-bijaksananya selalu terbuka menerima kritik dan saran yang bermutu dan bersifat membangun.

Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memenuhi fungsinya.

Jakarta, Juli 1996.

TRISILA WURIYANTO.

RINGKASAN

Kemajuan teknologi dan manajemen, telah mampu mengatasi masalah yang dihadapi sektor produksi. Akibatnya alokasi sumber lebih diarahkan pada strategi bagaimana menjual produk sesuai dengan tuntutan konsumen. Sehingga, terpenuhi tidaknya tuntutan tersebut tidak hanya bergantung pada kecanggihan proses dan alat produksi, tetapi juga oleh sifat manusia-manusia pembuatnya.

Sistem Manajemen Mutu adalah gabungan dari manajemen ilmiah dan manajemen perilaku, yang memperlakukan sumber daya manusia sebagai modal utama dan merupakan potensi yang selalu dapat dikembangkan dan didayagunakan semaksimal mungkin. Produktivitas karyawan timbul jika ia memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. Produktivitas yang tinggi dapat dilihat dari unjuk kerja yang tinggi. Pemenuhan motivasi seseorang diharapkan akan menimbulkan kepuasan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi unjuk kerja orang tersebut.

Terdapat banyak cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya melalui Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), yang dilaksanakan dengan membentuk Gugus Kendali Mutu (GKM).

Penelitian ini memiliki tujuan umum mengkaji hubungan penerapan PMT/ GKM dengan kepuasan kerja karyawan serta kepuasan kerja dengan unjuk kerja. Sedangkan tujuan khususnya adalah: (1) Mengkaji perbedaan kepuasan kerja antara Kelompok GKM dengan Kelompok Non-GKM. (2). Meneliti faktor-faktor kepuasan yang membedakan kedua kelompok tersebut. (3). Melihat hubungan antara kepuasan kerja dengan unjuk kerja kedua kelompok tersebut.

Keenam faktor kepuasan kerja yang diteliti, terdapat 5 (lima) faktor yang membedakan kedua kelompok secara signifikan, yaitu kepuasan atas kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, kebebasan dalam bekerja, dan perkembangan karir. Sedangkan kepuasan atas pemanfaatan kemampuan tidak membedakan kedua kelompok secara signifikan. Kecenderungan merasa puas pada Kelompok GKM lebih tinggi dibandingkan pada Kelompok Non-GKM untuk semua faktor.

Pada Kelompok GKM, kepuasan terhadap perkembangan karir dan pemanfaatan kemampuan berpengaruh secara linier terhadap unjuk kerja kelompok. Sementara itu, pada Kelompok Non-GKM yang berpengaruh adalah kepuasan atas perkembangan karir, kebebasan dalam bekerja, pemanfaatan kemampuan dan hubungan dengan atasan.

Setelah melihat hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada Kelompok GKM lebih tinggi dibandingkan pada Kelompok Non-GKM. Selain itu, terdapat perbedaan faktor-faktor kepuasan yang berpengaruh terhadap unjuk kerja pada kedua kelompok yang diteliti. Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa motif kedua kelompok tidak banyak berbeda. Dari tiga motif yang diteliti, hanya motif kekuasaan yang berbeda secara signifikan, sedangkan prestasi dan afiliasi tidak berbeda.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
KATA PENGANTAR.....	i
RINGKASAN.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	I-1
I. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN.....	I-1
II. PERUMUSAN POKOK PERSOALAN.....	I-4
III. TUJUAN PENELITIAN.....	I-7
IV. KEGUNAAN PENELITIAN.....	I-7
V. RUANG LINGKUP DAN BATASAN PENELITIAN.....	I-8
VI. OBYEK PENGAMATAN.....	I-9
VII. SISTEMATIKA PENULISAN.....	I-10
BAB II LANDASAN KONSEPTUAL.....	II-1
I. GUGUS KENDALI MUTU.....	II-1
A. PENGERTIAN MUTU.....	II-2
B. PENGERTIAN “KENDALI” DALAM INDUSTRI.....	II-4
C. PENGERTIAN GUGUS KENDALI MUTU.....	II-4

D. SEJARAH SINGKAT GUGUS KENDALI MUTU DI	
JEPANG.....	II-5
E. DASAR-DASAR UTAMA GUGUS KENDALI MUTU.....	II-7
(1).Pembinaan Manusia (People Building).....	II-7
(2).Kegiatan Sukarela (Voluntary).....	II-7
(3).Setiap Orang Berpartisipasi.....	II-8
(4). Anggota Membantu Yang Lain Untuk Berkembang.....	II-8
(5).Proyek Adalah Usaha Gugus, Bukan Usaha Perorangan.....	II-8
(6). Training Untuk Pekerja dan Manajemen.....	II-9
(7).Penggalian Kreativitas.....	II-9
(8).Proyek Berhubungan dengan Pekerjaan Sehari-hari.....	II-9
(9).Manajemen Harus Mendukung.....	II-9
(10).Pengembangan Kualitas dan Kesadaran akan Perbaikan.....	II-10
(11).Penurunan Mentalitas “Kami” dan “Mereka”.....	II-10
F. TUJUAN GUGUS KENDALI MUTU.....	II-10
G. TEKNIK-TEKNIK DALAM GKM.....	II-11
(1). Teknik-teknik Pengumpulan Data (Data Collection Techniques).....	II-12
(2). Teknik-teknik Analisis Masalah (Data Analysis Techniques).....	II-17
(3). Teknik-teknik Lanjut.....	II-20
II. KEPUASAN KERJA.....	II-24

III. MOTIVASI DAN TEORI KEBUTUHAN McCLELLAND.....	II-31
A. KEBUTUHAN AKAN PRESTASI.....	II-33
B. KEBUTUHAN BERAFILIASI.....	II-35
C. KEBUTUHAN AKAN KEKUASAAN.....	II-36
IV. ANALISIS FAKTOR.....	II-38
V. KOEFISIEN KEANDALAN.....	II-40
VI. ANALISIS DISKRIMINAN DUA GRUP.....	II-41
VII. ANALISIS REGRESI BERGANDA.....	II-43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	III-1
I. PENENTUAN TUJUAN PENELITIAN.....	III-3
II. STUDI PUSTAKA.....	III-3
III. IDENTIFIKASI VARIABEL PENELITIAN DAN PENENTUAN MODEL.....	III-4
A. IDENTIFIKASI VARIABEL.....	III-4
(1). Kepuasan Kerja.....	III-4
(2). Unjuk Kerja Kelompok.....	III-5
(3). Motivasi Karyawan.....	III-5
B. PERINCIAN VARIABEL.....	III-6
(1). Kepuasan Kerja.....	III-6
(2). Unjuk Kerja Kelompok (Y).....	III-8
(3). Motivasi Karyawan.....	III-10
C. PEMBENTUKAN MODEL PENELITIAN.....	III-11

IV. PENENTUAN ALAT DAN TEKNIK PENGUMPULAN	
DATA.....	III-13
A. PEMBUATAN KUESIONER.....	III-14
B. PENENTUAN SAMPLE DAN OBYEK PENELITIAN.....	III-14
C. PENENTUAN TEKNIK PENGOLAHAN DATA.....	III-16
V. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	III-17
A. ANALISIS FAKTOR.....	III-18
(1).Penyusunan Matriks Data Mentah.....	III-18
(2).Penyusunan Matriks Korelasi.....	III-18
(3).Ekstrasi Faktor.....	III-19
(4).Pembobotan Faktor.....	III-20
(5).Rotasi Varimax.....	III-20
(6).Keandalan Alat Ukur.....	III-21
B. ANALISIS DISKRIMINAN DUA GRUP.....	III-21
(1).Penyusunan Matriks Data Mentah.....	III-21
(2).Menghitung Rata-Rata dan Standar Deviasi.....	III-21
(3).Uji Statistik - U dan Univariate F - Ratio.....	III-21
(4).Mencari Variabel Yang Masuk ke Dalam Persamaan Fungsi	
Diskriminan.....	III-22
(5).Menghitung Harga Koefisien Fungsi Diskriminan.....	III-22
(6).Menghitung Skor Diskriminan dan Penentuan Klasifikasi.....	III-23
C. ANALISIS REGRESI BERGANDA.....	III-23
VI. PEMBAHASAN HASIL PENGOLAHAN DATA.....	III-25

VII. KESIMPULAN DAN SARAN.....	III-25
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	IV-1
A. RESPONDEN PENELITIAN DAN DATA	
PENGAMATAN.....	IV-1
B. VARIABEL PENELITIAN.....	IV-2
(1). Kuesioner Bagian I.....	IV-2
(2). Kuesioner Bagian II.....	IV-3
(3). Kuesioner Bagian III.....	IV-3
III. TAHAPAN PENGOLAHAN DATA.....	IV-3
A. PERSIAPAN DATA.....	IV-4
B. ANALISIS FAKTOR KUESIONER BAGIAN I.....	IV-4
C. ANALISIS DISKRIMINAN KUESIONER BAGIAN I.....	IV-16
D. ANALISIS REGRESI BERGANDA.....	IV-24
E. ANALISIS DISKRIMINAN KUESIONER BAGIAN III.....	IV-27
BAB V ANALISIS.....	V-1
I. PENJABARAN HASIL ANALISIS FAKTOR BAGIAN I.....	V-1
II. PENJABARAN HASIL ANALISIS DISKRIMINAN	
BAGIAN I.....	V-10
A. VARIABEL YANG MASUK KE DALAM	
PERSAMAAN FUNGSI DISKRIMINAN.....	V-11
B. VARIABEL YANG TIDAK MASUK KE DALAM	
PERSAMAAN FUNGSI DISKRIMINAN.....	V-17
III. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA.....	V-17

A. ANALISIS REGRESI BERGANDA KELOMPOK GKM.....	V-18
B. ANALISIS REGRESI BERGANDA KELOMPOK NON-GKM.....	V-22
IV. PENJABARAN HASIL ANALISIS DISKRIMINAN BAGIAN III.....	V-26
V. ANALISIS KESELURUHAN.....	V-29
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	VI-1
I. KESIMPULAN.....	VI-1
II. KETERBATASAN PENELITIAN.....	VI-3
III. SARAN.....	VI-4
A. SARAN UNTUK PERUSAHAAN.....	VI-4
B. SARAN-SARAN UNTUK PENELITIAN LEBIH LANJUT.....	VI-12
DAFTAR PUSTAKA.....	DP-1
LAMPIRAN.....	L-1

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 2.1a	Check List..... II-12
Gambar 2.1b	Check Drawing..... II-13
Gambar 2.2a	Grafik Garis..... II-14
Gambar 2.2b	Grafik Kolom..... II-14
Gambar 2.2c	Grafik Lingkaran..... II-14
Gambar 2.2d	Grafik Balok..... II-15
Gambar 2.3	Histogram..... II-16
Gambar 2.4a	Peta X..... II-16
Gambar 2.4b	Peta R..... II-19
Gambar 2.4c	Peta P..... II-19
Gambar 2.6a	Diagram Pareto..... II-21
Gambar 2.6b	Diagram Tulang Ikan..... II-22
Gambar 2.7	Delapan Langkah Untuk Memecahkan Masalah..... II-23
Gambar 2.8	Prinsip Kerja Analisa Faktor..... II-39
Gambar 2.9	Ilustrasi Grafik Diskriminan Dua Grup..... II-42
Gambar 3.1	Tahapan Proses Penelitian..... III-2
Gambar 3.2	Tahapan Proses Pengolahan Data..... III-17
Gambar 3.3	Tahapan Proses Analisis Faktor..... III-19
Gambar 3.4	Tahapan Proses Analisis Diskriminan..... III-24
Gambar 4.1	Grafik..... III-18
Gambar 4.2	Histogram Seluruh Grup Bagian I..... IV-23
Gambar 4.3	Profil Motif McClland..... IV-30
Gambar 4.4	Histogram Seluruh Grup Bagian III..... IV-35
Gambar 6.1	Usulan Struktur Organisasi PMT/GKM..... VI-7

DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 4.1	Data Mentah Kuesioner Bagian I..... IV-4
Tabel 4.2	Rata-Rata dan Standar Deviasi Variabel Manifes Bagian I.....IV-6
Tabel 4.3	Matriks Korelasi Antar Variabel Manifes Bagian I..... IV-7
Tabel 4.4	Eigenvalue dan Persentase Kontribusi Variabel Manifes Bagian I...IV-11
Tabel 4.5	Matriks Pembobotan Faktor Bagian I..... IV-13
Tabel 4.6	Matriks Faktor yang Dirotasi Bagian I..... IV-14
Tabel 4.7	Keandalan Alat Ukur..... IV-16
Tabel 4.8	Data Analisis Diskriminan Kuesioner Bagian I..... IV-17
Tabel 4.9	Rata-rata Grup Bagian I..... IV-19
Tabel 4.10	Standar Deviasi Grup Bagian I..... IV-19
Tabel 4.11	Uji Statistik dengan Lambda Wilks dan F-Ratio Bagian I.....IV-19
Tabel 4.12	Hasil Perhitungan Metode Stepwise Bagian I.....IV-20
Tabel 4.13	Koefisien Fungsi Diskriminan Kanonik yang Distandarisasi.....IV-20
Tabel 4.14	Koefisien Fungsi Diskriminan Bagian I..... IV-21
Tabel 4.15	Skor Diskriminan, Probabilitasnya, dan Klasifikasi Grup Bagian I..IV-22
Tabel 4.16	Hasil Akhir Klasifikasi Bagian I..... IV-24
Tabel 4.17	Persamaan Akhir Regresi Terhadap Unjuk Kerja Kelompok GKM IV-26
Tabel 4.18	Persamaan Akhir Regresi Terhadap Unjuk Kerja Kelompok Non- GKM IV-27
Tabel 4.19	Data Kuesioner Bagian III..... IV-29
Tabel 4.20	Rata-rata Grup Bagian III..... IV-30
Tabel 4.21	Standar Deviasi Grup Bagian III..... IV-30
Tabel 4.22	Uji Statistik dengan Lambda Wilks..... IV-31
Tabel 4.23	Hasil Perhitungan Metode Stepwise Bagian III.....IV-32
Tabel 4.24	Koefisien Fungsi Diskriminan Kanonik yang Distandarisasi Bagian III..... IV-32
Tabel 4.25	Koefisien Fungsi Diskriminan Bagian III..... IV-33

Tabel 4.27	Hasil Akhir Klasifikasi Bagian III.....	IV-35
Tabel 5.1	Ringkasan Hasil Analisis Faktor Bagian I.....	V-2
Tabel 5.2	Ringkasan Hasil Analisis Diskriminan Bagian I.....	V-11
Tabel 5.3	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Kelompok GKM.....	V-19
Tabel 5.4	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Kelompok Non-GKM..	V-22
Tabel 5.5	Ringkasan Hasil Analisis Diskriminan Bagian III.....	V-26



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I : LINE OF COORDINATION MANAGEMENT HOTEL

INDONESIA JAKARTA

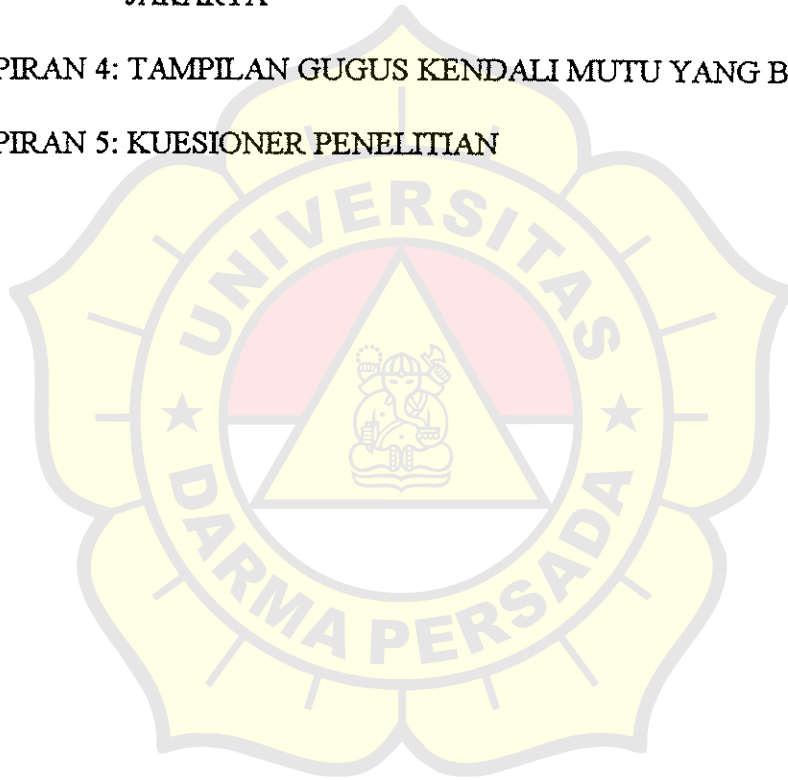
LAMPIRAN 2: CATATAN TENTANG HOTEL INDONESIA JAKARTA

LAMPIRAN 3: PENGHARGAAN YANG DIPEROLEH HOTEL INDONESIA

JAKARTA

LAMPIRAN 4: TAMPILAN GUGUS KENDALI MUTU YANG BERHASIL

LAMPIRAN 5: KUESIONER PENELITIAN



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari enam bagian. Bagian pertama adalah *Latar Belakang Permasalahan*. Pada bagian ini akan dibahas pentingnya topik yang diteliti, sekaligus alasan-alasan pemilihan topik masalah yang akan dibahas. Bagian kedua membicarakan *Rumusan Pokok Masalah*, yang berisi masalah-masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Bagian selanjutnya, yakni *Tujuan dan Kegunaan Penelitian*, secara khusus mengetengahkan pertanyaan-pertanyaan yang ingin dijawab melalui penelitian beserta manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari hasil penelitian. Bagian selanjutnya menjelaskan mengenai *Obyek Penelitian dan Pengumpulan Data*, yakni mengenai tempat pengumpulan data, metoda pengumpulan data. Bagian kelima, yakni *Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian*, membahas mengenai keterbatasan penelitian. Terakhir, menjelaskan mengenai *Sistematika Penulisan Penelitian* ini.

I. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Dalam situasi bisnis yang cenderung semakin kompetitif dan diliputi oleh perubahan lingkungan yang semakin tak menentu, intensitas persaingan dalam suatu bisnis bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu bisnis berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada.

Persaingan yang ada di kalangan para pesaing diantaranya berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti *persaingan harga*. Keadaan

seperti ini sangat tidak stabil dan sangat mungkin memperburuk keadaan bisnis dari sudut pandang kemampuan. Pada situasi seperti itu, *kualitas output* perusahaan menjadi penting. Masalahnya bagaimana menciptakan produk atau jasa dengan *kualitas tinggi* tetapi dengan harga *relatif rendah*. Perusahaan yang memiliki cara-cara peningkatan mutu dengan ongkos relatif rendah, memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan lain.

Suatu perusahaan harus dapat secara *optimal* mengerahkan sumber daya yang dimilikinya. Salah satu dari sumber daya itu adalah *manusia*. Persaingan menuntut suatu perusahaan untuk selalu berupaya agar sumber daya manusia yang mendukungnya mempunyai *produktivitas* yang lebih tinggi, bahkan kalau bisa lebih tinggi dibandingkan produktivitas sumber daya manusia perusahaan lain, baik didalam maupun diluar negeri. Peningkatan mutu bisa dilakukan dengan banyak cara. Salah satu yang paling efektif adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan seefisien dan seefektif mungkin. Manusia dengan akal dan pikirannya merupakan kekayaan perusahaan yang sangat berharga. Tidak hanya dengan tangan dan kaki mereka, tetapi dengan melibatkan *pikiran* dalam suatu pekerjaan, akan dapat diperoleh hasil yang *luar biasa*.

Seorang karyawan bisa produktif apabila dia memiliki *kemampuan* dan *motivasi tinggi*. Sementara itu, pemenuhan motivasi seseorang akan menimbulkan kepuasan yang diperkirakan pada gilirannya akan meningkatkan unjuk kerja orang tersebut.

Saat ini kemajuan teknologi dan manajemen telah mampu mengatasi masalah yang dihadapi dalam sektor produksi. sementara alokasi sumber daya lebih diarahkan pada strategi bagaimana

menjual produk agar sesuai dengan tuntutan konsumen. Konsumen sebagai pembeli berhadapan dengan penjual sebagai duta perusahaan. Dengan demikian terpenuhi / tidaknya tuntutan konsumen tidak lagi hanya bergantung pada kecanggihan proses dan alat produksi, tetapi sangat tergantung pula pada sikap dan perilaku karyawannya. Kenyataan tersebut akhirnya melahirkan perubahan terhadap sikap dan perilaku manajemen terhadap sumber daya manusia.

Sebagaimana kita ketahui *Sistem Manajemen Mutu* adalah gabungan dari manajemen sains dan manajemen perilaku, dimana sumber daya manusia diperlakukan sebagai modal utama dan merupakan potensi yang selalu dapat dikembangkan dan didayagunakan semaksimal mungkin.

Manusia dengan akal dan pikirannya merupakan kekayaan perusahaan yang sangat berharga. *Keikutsertaan karyawan* dalam kegiatan manajemen perusahaan membuat karyawan mempunyai *rasa memiliki* perusahaan dan merasa turut menentukan keberhasilan perusahaan. *Tujuan pelaksanaan Pengendalian Mutu Terpadu (PMT)* adalah meningkatkan mutu melalui pemberdayaan manusia dan kepuasan kerja karyawan. PMT dilaksanakan dengan membentuk kelompok-kelompok yang disebut *Gugus Kendali Mutu (GKM)* sebagai *ujung tombak* pelaksanaan pengendalian mutu. GKM adalah kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang yang melaksanakan kegiatan pengendalian mutu dalam suatu unit kerja yang sama.

II. PERUMUSAN POKOK PERSOALAN

Ada *dua tujuan dominan* yang ingin dicapai dalam pelaksanaan Gugus Kendali Mutu. Pertama *meningkatkan kepuasan pelanggan*, kedua *meningkatkan kepuasan kerja yang mengerjakannya*.

Kemajuan program Gugus Kendali Mutu ini dapat diketahui dengan melihat tingkat pencapaian dari kedua *tujuan dominan* diatas. Dalam tugas sarjana ini akan diteliti *hubungan antara penerapan Gugus Kendali Mutu dengan Kepuasan Kerja dengan membandingkan antara kepuasan kerja karyawan yang aktif melaksanakan Gugus Kendali Mutu dengan yang tidak aktif melaksanakan Gugus Kendali Mutu*. Setelah itu, dilihat *hubungan antara kepuasan kerja dengan unjuk kerja kelompok*, baik untuk karyawan yang aktif maupun yang tidak aktif melaksanakan GKM. Begitu pula, *motif karyawan dibandingkan* antara yang aktif dan yang tidak aktif melaksanakan GKM. Sebelum melangkah lebih lanjut, kita perlu mengetahui apa yang dimaksud dengan *kepuasan kerja dan unjuk kerja*, serta *teori kebutuhan manusia*.

Definisi *kepuasan kerja dari Locke* adalah bentuk positif atau menyenangkan dari emosi yang dihasilkan dari pengharapan suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Ada tiga dimensi penting dari kepuasan kerja.

Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional dari situasi kerja. Biasanya tidak terlihat, tetapi bisa diduga. *Kedua*, kepuasan kerja biasa ditentukan dengan melihat seberapa jauh keluaran dibandingkan dengan yang diharapkan. Ketiga, kepuasan kerja menggambarkan hubungan beberapa attitude.

Unjuk kerja yang dimaksud disini adalah unjuk kerja kelompok yang ditunjukkan oleh karyawan. Seberapa baik hubungan antara kemampuan individu dibandingkan dengan

kebutuhan pekerjaan, bisa dipakai sebagai taksiran dari unjuk kerja.

Manusia menurut McClelland (1953) dikelompokkan menjadi tiga berdasarkan kebutuhannya, yaitu *kebutuhan akan prestasi*, *kebutuhan berafiliasi*, dan *kebutuhan akan kekuasaan*. Kebutuhan akan prestasi adalah suatu perilaku untuk bersaing dengan suatu standar kesempurnaan (McClelland et al, 1953). Kebutuhan ini penting dalam manajemen karena untuk sukses diperlukan *dorongan untuk maju*. Kebutuhan akan prestasi muncul jika seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang sulit, dan akan mati/tidak aktif jika ditempatkan pada pekerjaan rutin dan tidak menantang (McClelland, 1961; Streers dan Spencer, 1977). *Kebutuhan berafiliasi* adalah ketertarikan terhadap orang lain untuk memperoleh rasa aman karena dirinya diterima (Birch dan Veroff, 1966). Kebutuhan ini tidak sama dengan kebutuhan memasyarakat atau populer, tetapi kebutuhan manusia untuk membentuk kelompok dan rasa tenteram. *Kebutuhan akan kekuasaan* adalah keinginan untuk mempengaruhi orang atau mengendalikan suatu lingkungan. Menurut Litwin dan Stringer orang-orang dengan kebutuhan akan kekuasaan tinggi adalah mereka yang biasanya berusaha untuk mempengaruhi secara langsung dengan memberi saran, pendapat dan penilaian mereka, dengan mencoba untuk berbicara dengan orang lain mengenai suatu hal. Mereka mencari posisi kepemimpinan dalam kegiatan kelompok; Apakah mereka menjadi pemimpin atau hanya dilihat sebagai *"orang yang dominan"* tergantung pada atribut-atribut lain, seperti *kemampuan* dan *mampu-sosialnya*. Mereka biasanya pandai dan aktif berbicara, dan kadang-kadang argumentatif (Litwin dan Stringer, 1968).

Kepuasan kerja dalam kaitannya dengan pekerjaan merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pada anggota suatu organisasi. Kepuasan kerja dianggap penting karena dianggap dapat mempengaruhi *peningkatan kerja seseorang*. Selain kepuasan kerja, ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi unjuk kerja, diantaranya adalah motivasi dan karakteristik individu itu sendiri. Akan tetapi pada tugas sarjana ini, analisis akan dibatasi pada *kepuasan kerja saja*.

Penelitian ini *berlandaskan* pada teori yang mengatakan bahwa orang / manusia akan produktif atau bekerja lebih baik jika orang / manusia itu *merasa puas* atas pekerjaannya sebagaimana *Hukman dan Pearce* (1976) berpendapat bahwa jika seseorang merasakan adanya kepuasan kerja, maka pada diri orang tersebut akan timbul *motivasi internal* yang lebih besar untuk meningkatkan hasil kerjanya. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa perilaku yang ditampilkan para karyawan dalam bekerja merupakan *refleksi* dari *kepuasan kerja*.

Tempat yang dipilih untuk pengambilan data adalah PT. Hotel Indonesia Internasional Unit Hotel Indonesia Jakarta, merupakan perusahaan yang cukup lama menerapkan program ini. Beberapa karyawan dari perusahaan ini akan diminta pendapatnya mengenai kepuasan kerja berdasarkan pengalaman mereka, baik yang aktif berpartisipasi dalam GKM maupun yang tidak aktif. Disamping juga mereka diminta untuk memilih beberapa pernyataan yang dapat mengidentifikasi motif/ kebutuhan mereka. Sedangkan para *supervisor* diminta untuk menilai unjuk kerja kelompok bawahannya.

III. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai tujuan yang dapat dijabarkan dalam *Tujuan Utama* dan *Tujuan Khusus*. Tujuan Utama adalah *mengkaji* hubungan penerapan PMT/GKM dengan *kepuasan kerja karyawan* serta hubungan antara *kepuasan kerja* dengan *unjuk kerja*. Lebih khusus lagi, bahwa penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- (1). Apakah ada perbedaan kepuasan kerja antara karyawan yang aktif melaksanakan program GKM dengan yang tidak aktif?
- (2). Jika ada perbedaan, faktor-faktor apa saja yang membedakan kepuasan kerja tersebut?
- (3). Apakah ada perbedaan motivasi antara karyawan yang aktif dan yang tidak aktif melaksanakan program GKM?

IV. KEGUNAAN PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberi hasil yang bermanfaat dan dapat digunakan untuk:

- (1). Mengetahui hubungan antara penerapan GKM terhadap Kepuasan Kerja.
- (2). Mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- (3). Mengetahui perbedaan motif antara karyawan yang aktif dan yang tidak aktif melaksanakan GKM.
- (4). Mengambil tindakan perbaikan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan unjuk kerja serta motivasi karyawan. Dengan demikian produktivitas karyawan dapat lebih ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan pada bagian di atas, maka pada bagian ini dapat ditentukan *arah* dan *sasaran* yang akan dicapai serta manfaat yang diharapkan dari penelitian ini.

Hasil pengukuran kepuasan kerja yang diperoleh pada penelitian ini dapat digunakan sebagai *bahan evaluasi*. Selanjutnya pihak pimpinan dapat melakukan tindakan yang diperlukan sesuai dengan keadaan. Disamping itu juga bahwa penelitian ini dapat dipakai sebagai pembuktian apakah *program Gugus Kendali Mutu* dapat meningkatkan kepuasan dan *Unjuk Kerja Karyawan*.

V. RUANG LINGKUP DAN BATASAN PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian diperlukan pembatasan ruang lingkup penelitian; tidak lain agar pembahasan yang akan dilakukan dan penarikan kesimpulan dapat lebih *terarah*. Disamping keterbatasan kemampuan penulis serta waktu dan dana, maka penulis menentukan beberapa batasan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

- (1). Penelitian mengenai *faktor-faktor* yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan hanya dibatasi pada kepuasan kerja terhadap beberapa aspek, yaitu *kepuasan atas : pemanfaatan kemampuan, kebebasan dalam kerja, perkembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan dan kebijaksanaan perusahaan*. Unjuk kerja yang diukur adalah *unjuk kerja kelompok*, sedangkan motivasi karyawan yang diteliti adalah motivasi berdasarkan *teori McClelland*, yaitu kebutuhan akan *prestasi*, kebutuhan akan *berafiliasi* dan kebutuhan akan *kekuasaan*.

- (2). Analisis yang dilakukan berdasarkan data dan informasi yang diperoleh melalui pengamatan langsung pada perusahaan yang bersangkutan, hasil wawancara dengan pihak-pihak tertentu yang dianggap kompeten, hasil dari studi literatur serta dari isian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan pelaksana dan supervisor Unit Hotel Indonesia Jakarta.
- (3). Hasil analisis dari penelitian ini merupakan hasil dari studi kasus Unit Hotel Indonesia Jakarta, sehingga untuk melakukan generalisasi kesimpulan penelitian ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

VI. OBYEK PENGAMATAN

Dalam penelitian ini obyek pengamatan untuk pengukuran *kepuasan kerja* adalah karyawan pelaksana pada Unit Hotel Indonesia Jakarta . Obyek Penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan pelaksana adalah tingkatan manajemen yang paling intensif dalam melaksanakan program GKM, sehingga pada tahun 1994 menyandang juara satu tingkat DKI Jakarta, disamping bahwa mereka juga secara langsung merasakan efek dari penerapan GKM terhadap Kepuasan Kerja. Karyawan juga menjadi obyek penelitian motivasi yang akan digunakan sebagai pendukung penelitian Kepuasan Kerja.

Untuk pengukuran *unjuk kerja* kelompok, obye pengamatannya adalah supervisor yang langsung membawahi karyawan pelaksana. Para supervisor ini dianggap yang paling mengerti tentang unjuk kerja kelompok yang menggambarkan keadaan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya. Beberapa supervisor yang menjadi obyek penelitian merangkap sebagai leader (pemimpin GKM).

VII. SISTEMATIKA PENULISAN

Pada Bab I diuraikan Latar Belakang Pemilihan Topik Penelitian, Perumusan Pokok Persoalan, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian, Obyek Pengamatan Sistematika Penulisan Penelitian.

Pada Bab II akan dijelaskan Landasan Teori untuk penelitian ini. Hal ini mencakup uraian mengenai teori-teori yang akan dijadikan pijakan dalam melakukan penelitian.

Dalam Bab III diuraikan Metodologi Penelitian yang berisi langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan penelitian ini.

Pada Bab IV akan diuraikan cara pengumpulan data dan pengolahan data. Metode yang digunakan dalam pengolahan data ada tiga macam, yaitu *analisis faktor*, *analisis diskriminan*, serta *analisis regresi berganda*.

Bab V dilakukan pembahasan hasil pengolahan data. Pembahasan secara garis besar dibagi empat. Pertama pembahasan hasil analisis faktor dan analisis diskriminan untuk kepuasan kerja. Kedua adalah pembahasan hasil regresi ganda yang meneliti keterkaitan antara kepuasan kerja dengan unjuk kerja. Ketiga membahas hasil analisis diskriminan untuk motivasi karyawan. Keempat sintesa pembahasan.

Pada Bab VI akan dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil analisis disertai dengan saran-saran untuk perusahaan dan untuk penelitian lebih lanjut disertai keterbatasan penelitian.