

BAB II

LANDASAN TEORI

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa manusia merupakan faktor penting dari suatu proses produksi, sehingga menuntut penanganan lebih khusus. Ada berbagai strategi yang tentunya diperlukan dalam pencapaian peningkatan produktifitas kerja di kalangan karyawan. Salah satu strategi khusus yang dapat dilakukan perusahaan agar produktifitas bagi individu maupun perusahaan tinggi adalah melalui program Gugus Kendali Mutu (GKM) .

Pada dasarnya Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah bagian dari penerapan kegiatan *Total & Integrated Quality Manajemen (TQM)* atau sering disebut dengan sistem Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang merupakan sistem manajemen mutu yang diselenggarakan oleh perusahaan.

A. TQM

1. Pengertian TQM

TQM adalah sistem manajemen yang dinamis yang mengikutsertakan seluruh anggota perusahaan atau organisasi dengan penerapan konsepsi dan teknik kendali mutu untuk tercapainya kepuasan pelanggan dan yang mengerjakannya (Trijanto Hudojo,FX, Wahana Kendali Mutu,2005:2).

Penerapan MMT sendiri meliputi dua hal yaitu yang pertama adalah kegiatan individu terdiri dari *Suggestion System (SS)* atau Sistem Saran (SS) dan *Individual Quality Improvement (IQI)* yang lebih dikenal dengan Peningkatan Mutu Individu. Dan untuk kegiatan kelompok terdiri dari *Quality Control Circle (QCC)* yang sering disebut dengan Gugus Kendali Mutu, selain itu juga *Quality Improvement Team (QIT)* atau Tim Peningkatan Mutu, selanjutnya adalah *Quality Control Project (QCP)* atau Proyek Kendali Mutu dan yang terakhir adalah *Suggestion System (SS)* atau Sistem Saran (SS).

2. Perubahan metode TQM

Sesuai dengan perkembangan zaman metode TQM mengalami beberapa perubahan. Antara lain :

a. Sistem

Untuk sistem lama pekerja tidak terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Disini pekerja hanya sebagai pelaksana kegiatan saja. Sedangkan yang bertanggung jawab terhadap masalah perencanaan, evaluasi dan tindakan adalah manajer.

Untuk sistem yang digunakan saat ini baik pekerja maupun manajer mempunyai kendali yang sama terhadap system TQM tersebut mulai dari perencanaan, pelaksanaan,

evaluasi sampai dengan tindakan. Hanya saja untuk manajer lebih terspesialisasi di dalam penanganan sistem tersebut.

b. Kerjasama / Partisipasi Terpadu

Untuk konsep lama tanggung jawab milik bersama sangat terbatas, berorientasi pembatasan, lebih menonjolkan perseorangan dan di dalam pembagian kelas presentasi terjadi pemisahan yang sangat nyata.

Untuk konsep baru tanggung jawab bersama tidak dibatasi, kemauan untuk berinisiatif lebih banyak, lebih menonjolkan kesadaran kelompok, dan tidak terjadi perbedaan antar kelas.

3. Konsep Dasar Mutu

Ada berbagai macam pengertian mutu yang baik dari berbagai sudut pandang para ahli. Ada yang mengatakan bahwa mutu yang baik berhubungan dengan kepuasan pemakai, kemudian mutu artinya adalah mutu segala macam pekerjaannya. Ada yang mengungkapkan pula bahwa mutu yang baik adalah urusan bagi setiap karyawan saja. Dalam arti kata bila karyawan bekerja sekali jadi dan benar, berarti mutu tersebut adalah baik. Namun dalam pengertian GKM disini bahwa mutu yang baik di dalam kegiatan

GKM mencakup beberapa hal penting (Trijanto Hudojo,FX, Wahana Kendali Mutu,2005:25).meliputi :

- a. Mutu produk
- b. Mutu biaya
- c. Mutu penyerahan
- d. Mutu keselamatan
- e. Mutu semangat / moril

4. Konsep Dasar Kendali Mutu

Penggunaan kata kendali atau kontrol ada sejak zaman Jepang. Jepang menerapkan program ini setelah Perang Dunia (PD) II yang bertujuan utama untuk memperbaiki produk – produknya yang bermutu rendah.Menurut Ichiro Miyauchi (Wien Hartono 1995 : 79) di dalam bukunya mengungkapkan beberapa teori mengenai kendali mutu yang sering disebut dengan ” Kendali Mutu Maxim ” antara lain :

- a. Kendali Mutu adalah rangkaian kegiatan yang terus menerus dari Plan - Do – Check – Action (PDCA)
- b. Hasil mutu diselenggarakan tidak pada hasilnya tetapi selama proses sampai dengan hasilnya.
- c. Jangan menyalahkan siapapun juga.
- d. Laksanakan konsep ” Penting sedikit ” bukan remeh banyak.

- e. Perlakukan proses berikutnya sebagai ” Pemakai Ibarat Raja ”.
- f. Bicara dengan data atau fakta dan unsur – unsur terukur.
- g. Setiap tindakan harus mencakup tindakan perbaikan dan tindakan pencegahan.
- h. Kendali mutu selalu dimulai dengan penetapan sasaran kuantitatif.
- i. Selalu berpegangan pada ” Konsepsi Pemasaran ” bukan ” Penjualan Produk ”.
- j. Prosedur dan standardisasi tertulis adalah konsep dasar kendali mutu, dan setiap kegiatan harus tercatat.

B. Gugus Kendali Mutu (GKM)

1. Pengertian GKM

Ada beberapa pengertian mengenai GKM yang bersumber dari penelitian para ahli antara lain :

Menurut Ingle (Ingle , 1993 : 34 – 35) yang pengertiannya juga dipakai sebagai dasar dari penelitian ini bahwa Gugus Kendali Mutu (GKM) adalah :

Suatu kelompok kecil dari para karyawan yang bekerja pada bidang dan tugas yang sama dengan mengadakan pertemuan untuk mengenal , menganalisis , dan memecahkan masalah , menyelidiki penyebabnya , mengusulkan pemecahan , dan mengusulkan tindakan perbaikan apabila berada dalam batas wewenang mereka.

Robson (1993:26) juga mengemukakan bahwa GKM mempunyai makna yang serupa dengan Quality Circles, yaitu:

Suatu kelompok yang terdiri dari 6 – 10 orang karyawan yang bekerja dibawah kepemimpinan supervisor untuk mengidentifikasi dan menganalisa serta memecahkan masalah – masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan pengertian GKM sendiri menurut perusahaan (G.J Atihuta, Buku Panduan Penerapan Gugus Kendali Mutu, 1995:21) adalah:

Sekelompok kecil karyawan dari lingkup kerja yang sama . yang dengan sukarela melakukan kegiatan peningkatan secara berkesinambungan dengan melakukan teknik kendali mutu.

2. Faktor pendukung GKM

Di dalam kegiatannya, GKM tentunya tidak lepas dari sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran kegiatan tersebut supaya bisa berjalan dengan maksimal. Dalam penelitian ini, penulis khususnya menggunakan faktor pendukung GKM seperti yang dikemukakan oleh Ingle (1993) sebagai berikut :

a. Fasilitas

Faktor fasilitas yang meliputi (Ingle, 1993:34 – 35): ketersediaan alat bantu misalnya komputer (*laptop*) beserta *infocus*. *Public announcement* dalam kegiatan presentasi , buku panduan (*literature*) dalam kegiatan presentasi . , makalah yang diproduksi oleh tiap – tiap gugus, fasilitas air minum, makanan , dan juga *insentif* dari

perusahaan baik materiil maupun non materiil selama bertugas menjadi anggota.

b. Fasilitator

Hal ini juga didukung oleh pendapat John Sik Leung (Chiu, John Sik Leung & Olga L.Crocer, GKM, 1992:108) mengatakan bahwa fasilitator adalah penghubung antara berbagai kelompok. Itu berarti kemampuan dan pendidikan yang diberikannya menentukan arah dan keberhasilan program.

Seorang fasilitator harus memperlihatkan kemampuan dalam memimpin kelompok diskusi, harus memiliki sikap dan menghargai *intelegensia*, pengalaman, dan pendapat orang lain. Lebih membantu lagi apabila suasana dalam kelompok tidak terlampau kaku dan fasilitator telah memiliki pengalaman dalam memberikan instruksi.

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang tenang dan menyenangkan amat mendukung kegiatan GKM. Lingkungan kerja tidak tercipta ketegangan, kekakuan, dan formalitas yang tidak semestinya karena lama-lama akan timbul kebosanan dalam melakukan pekerjaan, kemudian komunikasi antar anggota, maupun antar anggota – pimpinan menjadi lancar, tidak ada yang saling berkuasa atau paling pintar karena GKM

merupakan proses belajar, bagaimana cara memecahkan masalah demi tercapainya produktifitas perusahaan.

3. Tujuan GKM

Dalam penerapannya, GKM tentunya memiliki berbagai tujuan yang pada akhirnya juga mendukung tujuan perusahaan. Tujuan diterapkan GKM adalah (Eko Haryanto & BN. Marbun 1987 : 96):

- a. Terciptanya suasana kerja yang saling berpartisipasi aktif antara anggota gugus khususnya maupun seluruh karyawan pada umumnya sehingga tercapai persatuan dan kesatuan kerja yang lebih mantap.
- b. Tercapainya pengembangan diri dan pengembangan kelompok kerja sehingga diharapkan terjadi peningkatan aktifitas dan produktifitas kerja.
- c. Terselenggaranya hubungan kerja yang lebih harmonis serta adanya rasa saling menghargai sesama karyawan sehingga diharapkan adanya peningkatan kenyamanan kerja yang sebenarnya , yang akhirnya dapat mempertinggi tingkat semangat kerja sekaligus terciptanya suatu lingkungan kerja yang lebih baik, sadar tentang mutu dan masalah serta sadar perlunya perbaikan hasil kerja.
- d. Terbinanya kemampuan kerja yang lebih positif dan konkret sehingga diharapkan dapat tercapai peningkatan

potensi individu termasuk moral karyawan yang mampu berpartisipasi aktif dalam bekerja untuk meningkatkan potensi perusahaan.

4. Sasaran GKM

Sedangkan beberapa sasaran yang ingin dicapai melalui aktivitas GKM antara lain (G.J. Atihuta ,Buku Panduan Penerapan GKM ,1995:22) :

- a. Mengurangi kesalahan
- b. Meningkatkan mutu
- c. Mengilhami kerja sama yang lebih baik
- d. Mendorong keterlibatan dalam tugas
- e. Meningkatkan motivasi karyawan
- f. Menciptakan kemampuan memecahkan masalah
- g. Membangun sikap mencegah masalah
- h. Memperbaiki komunikasi
- i. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara manajer dan karyawan.
- j. Mendorong pengembangan pribadi dan kepemimpinan
- k. Mengembangkan kesadaran akan kemampuan yang tinggi
- l. Mendorong penghematan biaya

5. Manfaat GKM

Berbagai manfaat dapat diperoleh dalam kegiatan GKM ini. Manfaat disini cenderung mengarah pada perbaikan individu

setelah mengikuti kegiatan ini. Beberapa manfaat bagi karyawan dengan adanya kegiatan GKM antara lain (G.J. Atihuta, Buku Panduan Penerapan GKM,1995:25) :

- a. Peningkatan kemampuan pribadi
- b. Pengendalian diri
- c. Mampu berkomunikasi dan partisipasi di dalam kegiatan berkelompok
- d. Lebih mendalami teknik – teknik pengendalian mutu
- e. Peningkatan kemampuan kerja dalam kelompok
- f. Peningkatan kreatifitas
- g. Mampu berfikir secara kritis

Lebih luas lagi, ada juga beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan baik bagi karyawan khususnya dalam hal kerjasamanya di dalam kegiatan GKM ini. John Sik Leung dan Olga mengemukakan :

- a. Memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru mengenai pemecahan masalah dengan menggunakan 7 alat (*Seven Tools MMT*)
- b. Komunikasi yang terjalin antara karyawan akan semakin meningkat dengan adanya keterbukaan menyelesaikan masalah.
- c. Karyawan dapat menangkap persoalan yang sebenarnya dengan cepat.

- d. Pembuatan tujuan kelompok menciptakan semangat kerjasama.
- e. Anggota kelompok memiliki peran dan mereka mampu mengkoordinasikan dengan baik.

Menurut Djoko Sudibyo (1994: 45) manfaat yang diperoleh karyawan adalah GKM membuat seluruh karyawan menjadi manusia yang haus akan perbaikan, karena GKM tidak pernah lepas dari prinsip perbaikan yang terus menerus. Selain itu, penerapan GKM menimbulkan perubahan sikap mental yang positif, karyawan mampu menampilkan dirinya di depan umum, lebih percaya diri dan mampu berprestasi.

Selain itu tanggung jawab pada karyawan semakin bertambah karena karyawan ikut serta dalam menyelesaikan masalah. (Toto Hananto 1993 :66)

6. Hal – hal yang perlu diperhatikan

Ingle mengemukakan bahwa GKM bukanlah suatu sistem atau metode atau program , melainkan filsafat hidup , yaitu suatu perubahan dalam cara berfikir seseorang yang akan membawa perubahan terhadap sikap hubungan dalam lingkungan perusahaan. Hal pokok mengenai gugus ini adalah mengadakan pertemuan secara berkala pada waktu yang telah ditentukan , keanggotaan secara sukarela , masalah yang

ada atau tidak hanya diidentifikasi tetapi juga diselidiki dan dipecahkan.

Menurut (G.J. Atihuta Buku Panduan Penerapan GKM 1995:22) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam GKM antara lain :

- a. Kelompok kecil (3 – 10 orang)
- b. Sukarela
- c. Peningkatan dan pengembangan
- d. Lingkup kerja yang sama
- e. Berkesinambungan
- f. Partisipasi setiap anggota
- g. Pengembangan diri setiap anggota
- h. Menggunakan teknik kendali mutu
- i. Bagian dari PMT

(John Sik Leung Chiu,dkk 1995:8) menambahkan mengenai permasalahan yang dibahas dalam GKM. Gugus memilih sendiri permasalahan yang akan dibahasnya. Pada permulaannya, gugus didorong untuk memilih persoalan yang berasal dari bidang pekerjaannya sendiri , persoalan tidak terbatas pada mutu, tetapi juga masalah – masalah lain seperti produktifitas, keselamatan kerja, moral kerja dan sebagainya.

John juga menyinggung mengenai penghargaan dari kegiatan GKM (1995 :9). Penghargaan paling efektif adalah

kepuasan anggota terhadap pemecahan masalah dan melihat pelaksanaan pemecahan yang mereka sumbangkan.

Dari ciri – ciri yang telah disebutkan para ahli di atas dapat dikatakan bahwa GKM bukan merupakan obat yang dapat menyembuhkan semua penyakit industri.

7. Ide dasar GKM

GKM merupakan mekanisme untuk menciptakan jenis organisasi dan jenis pandangan yang berorientasi pada manusia. Konsep GKM menyangkut para pekerja dalam mengambil keputusan mengenai persoalan – persoalan yang sebelumnya dianggap sebagai tanggung jawab pengawas semata – mata.

Sebelum kegiatan GKM dijalankan tentunya diperlukan pedoman yang menjadi Ide dasar GKM (G.J. Atihuta ,Buku Panduan Penerapan GKM,1995:22) antara lain:

- a. GKM kontribusi terhadap peningkatan dan pengembangan perusahaan.
- b. Menghargai sesama dan membentuk tempat kerja menyenangkan.
- c. Menyalurkan kemampuan karyawan secara penuh.
- d. Memberikan kemungkinan yang tak terbatas.

8. Manajemen Gugus Kendali Mutu

Manajemen Gugus Kendali Mutu pada dasarnya adalah mengelola kegiatan GKM sehubungan dengan rencana kegiatan bagian / seksi / atau urusan (Trijanto Hudojo, FX, Wahana Kendali Mutu, 2005:33). Aktivitas yang dilakukan dalam manajemen GKM secara garis besar yaitu :

- a. Merencanakan jumlah Gugus Mutu sampai registrasi GKM
- b. Merencanakan kegiatan GKM
- c. Mengembangkan kegiatan GKM
- d. Standardisasi

9. Faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen GKM

Berhasil dan tidaknya manajemen GKM adalah sangat dipengaruhi oleh faktor – faktor yang terlibat didalamnya (Trijanto Hudojo, FX, Wahana Kendali Mutu, 2005:37). Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Kemampuan anggota GKM

Disini anggota GKM diharapkan aktif dan memiliki kepekaan yang tinggi jika misalnya terjadi sistem yang kurang beres di sekitar mereka sebisa mungkin dapat memberikan ide – ide apa saja yang sekiranya layak dijalankan sebagai solusi terhadap masalah tersebut.

b. Kehandalan fasilitator

Kehandalan fasilitator mencakup kejelasan fasilitator dalam memberikan presentasi , kuantitas fasilitator , keahlian fasilitator dalam menangani permasalahan maupun kesulitan yang timbul, kemampuan komunikatif fasilitator dalam tiap – tiap gugus, dan juga tingkat kehadiran fasilitator pada tiap – tiap gugus.

c. Komitmen, involvement dan dukungan dari pimpinan

Pimpinan dalam hal ini kepala bidang harus tetap bertanggungjawab pada komitmennya untuk membawa, mensupport dan meningkatkan anggota gugus agar aktif secara berkesinambungan dalam kegiatan guna tercapainya tujuan dari GKM.

10. Unsur – unsur penting

Sedangkan sebelum program – program kegiatan GKM dapat berjalan, agar program – program dalam kegiatan GKM dapat berjalan dengan baik maka setiap anggota perlu memahami unsur – unsur penting dalam Program GKM tersebut antara lain :

a. Organisasi

Setidaknya setiap anggota harus benar – benar memahami benar mengenai kehidupan berorganisasi dan *Leadership*.

b. Dukungan Pimpinan Puncak

1. Memahami pentingnya GKM
2. Dukungan, pengarahan, dan tuntunan
3. Fasilitas Pendidikan
4. Pengakuan / presentasi di hadapan manajemen / konvensi GKM
5. Konsep kendali mutu
6. Pendidikan dan promosi
7. Registrasi GKM / Administrasi

C. Peran dan Tugas Anggota dalam GKM

Setiap karyawan yang terlibat dalam gugus, baik posisi pada gugus tersebut sebagai ketua, maupun bagian dari fasilitator tentunya harus benar – benar memahami dan setidaknya dapat menjalankan tugasnya dengan optimal demi tercapainya tujuan dari kegiatan GKM tersebut.

1. Ketua GKM

Peran dan tugas ketua GKM disini sama halnya dengan peran wakil ketua GKM. Adapun peran ketua GKM antara lain (Trijanto Hudojo,FX, Wahana Kendali Mutu,2005:41) :

a. Perencana kegiatan

Merencanakan apa yang harus dilakukan yang spesifik untuk menjabarkan program GKM mencakup jadwal, prosedur dan sarana yang diperlukan.

b. Pemimpin kelompok

Mengadakan, mengatur dan memanfaatkan berbagai sumber daya penting guna mencapai tujuan GKM.

c. Pembimbing anggota gugus

Melaksanakan pembimbingan untuk meningkatkan ketrampilan anggota misalnya ketrampilan sumbang saran / *Brain Storming*.

d. Pengarah

Memberikan arah kegiatan yang jelas dalam pencapaian target gugus.

e. Penyampai informasi

Menyampaikan informasi baik dari fasilitator maupun manajemen yang menyangkut perusahaan / kegiatan GKM dan informasi dari anggota GKM.

f. Pendorong

Membawa anggota gugus agar aktif secara berkesinambungan dalam kegiatan GKM.

g. Motivator

Memotivasi anggota gugus agar menyadari pentingnya ber-GKM dan mau aktif melaksanakan kegiatan GKM.

h. Stimulator

Merangsang dan membangkitkan semangat untuk ber-GKM

i. Penengah perbedaan pendapat

Menjadi penengah apabila terjadi perbedaan pendapat dalam rapat gugus maupun dalam kegiatan sehari – hari.

j. Pendamai perselisihan

Menjadi pendamai apabila terjadi perselisihan dalam rapat gugus maupun dalam kegiatan sehari – hari.

Sedangkan menurut G.J. Atihuta (G.J. Atihuta ,Buku Panduan Penerapan GKM,1995:27) peranan ketua dalam mempromosikan dan mengaktifkan aktivitas GKM antara lain :

- a. Memahami GKM
- b. Ambil bagian secara aktif dan menunjukkan sikap positif
- c. Memotivasi dan menstimulasi karyawan
- d. Mengevaluasi dan mengakui GKM
- e. Menyediakan waktu untuk rapat – rapat GKM
- f. Menyiapkan pelatihan dan program pendidikan mengenai teknik – teknik pemecahan masalah
- g. Memberikan informasi kepada gugus – gugus tentang status perusahaan , problem dan pandangan manajemen tentang problem tersebut.
- h. Menampung suara / pendapat karyawan
- i. Menghadiri presentasi GKM
- j. Mengirim karyawan ke konvensi , pabrik – pabrik atau perusahaan – perusahaan lain

k. Membentuk group promosi dalam perusahaan.

Trijanto Hudojo (2005) dalam bukunya mengungkapkan beberapa peranan ketua gugus dengan lebih menekankan fungsinya pada rapat GKM antara lain:

- a. Menghilangkan keinginan untuk mendapatkan perhatian dari anggota gugus lainnya
- b. Menampung semua ide dan saran anggota
- c. Membagikan ringkasan hasil rapat kepada semua anggota sebelum rapat berikutnya
- d. Mempersiapkan agenda untuk rapat berikutnya
- e. Menjadi pemikir yang positif
- f. Menjadi orang yang optimis

Menurut Trijanto, beberapa penilaian diri juga sangat disarankan bagi ketua gugus dalam rangka eksistensi gugus yang dipimpinnya. Meliputi :

- a. Apakah saya membantu gugus mengembangkan proses untuk pertemuan ?
- b. Apakah saya efektif dalam mempertahankan gugus tetap dalam alur / arah masalah ?
- c. Apakah saya mampu mempertahankan rapat berjalan dengan lancar ?
- d. Apakah saya berbicara terlalu banyak ?
- e. Apakah saya memanfaatkan umpan balik ?

- f. Apakah setiap orang mempunyai kesempatan untuk menyuarakan pendapat atau idenya ?
- g. Apakah saya melindungi anggota gugus dan ide – ide mereka ?
- h. Apakah saya menjaga rapat supaya tidak didominasi oleh satu orang ?
- i. Apakah saya bersikap netral dan tidak memihak ?
- j. Apakah saya bertahan ketika dikritik atau mendapat pertanyaan ?
- k. Apakah saya menunjukkan kesan antusias dan energik ?
- l. Apakah anggota gugus lain merasa senang bekerja bersama saya ?

Semua pertanyaan tersebut di atas ditujukan bagi ketua gugus sebagai bahan pertimbangan untuk menunjukkan seberapa besar kesiapannya dalam tugas yang diembannya pada kegiatan GKM.

2. Fasilitator

Peranan fasilitator dalam menggerakkan GKM juga diungkapkan oleh G.J. Atihuta (G.J. Atihuta ,Buku Panduan Penerapan GKM,1995:28) dalam bukunya meliputi :

a. Promotor

Peran promotor disini ialah menyelenggarakan , memajukan dan mengembangkan segala kegiatan yang berkaitan dengan promosi GKM.

b. Tutor

Memberi pelajaran, melatih para anggota gugus tentang keterampilan ber-GKM sebagai contoh adalah keterampilan sumbang saran / *Brain Storming* .

c. Mentor

Membimbing dan menasehati para anggota gugus dalam penerapan GKM

d. Katalisator

Mengaktifkan kegiatan GKM

e. Stimulator

Merangsang dan membangkitkan semangat untuk ber-GKM.

f. Mediator

Menjembatani hubungan anggota GKM dengan fasilitator dan GKM lainnya.

g. Konsiliator

Mendamaikan apabila ada perselisihan atau beda pendapat antar anggota GKM.

h. Komunikator

Mengadakan komunikasi lisan maupun tertulis dengan anggota GKM.

i. Koordinator

Menyelaraskan, menyerasikan kegiatan semua GKM yang dibina kegiatan perusahaan.

j. Inovator

Menemukan cara – cara baru dalam menggiatkan GKM agar terjadi peningkatan mutu dan produktifitas yang lebih cepat atau lebih baik.

Beberapa peranan fasilitator dalam kegiatan GKM tersebut hendaknya perlu diperhatikan dengan cermat masing – masing tugasnya supaya jalannya kegiatan GKM tersebut dapat berjalan dengan baik dan dengan hasil yang optimal.

D. Tujuh Alat Dasar (Seven Basic Tools)

Alat dasar dalam kegiatan GKM sangatlah penting sebagai cara alternatif di dalam pemecahan masalah yang harus diselesaikan (Trijanto Hudojo,FX, Wahana Kendali Mutu,2005: 58). Adapun alat dasar tersebut antara lain :

1. Lembar pengumpulan data

Data sangat berguna untuk bermacam – macam tujuan. Tanpa adanya data sangat sulit untuk mengambil keputusan. Lembar pengumpulan data ini dibuat dengan tujuan untuk mempermudah di dalam pengumpulan data – data yang diperlukan untuk mencari solusi pada masalah yang akan atau sedang dihadapi.

Lembar pengumpulan data merupakan suatu formulir yang sangat efisien dan efektif untuk tujuan pengumpulan data. Lembar pengumpulan data disusun sesuai dengan kebutuhan data macam apa yang akan diperlukan.

Ada beberapa fungsi di dalam lembar pengumpulan data antara lain untuk memeriksa distribusi proses produksi, memeriksa kerusakan atau kecacatan barang, untuk memeriksa lokasi dan penyebab kerusakan, sebagai pemeriksaan akhir suatu rangkaian proses produksi, dan memeriksa kebutuhan – kebutuhan lain.

2. Stratifikasi

Stratifikasi ini dimaksudkan untuk mengelompokkan data – data yang sudah ada sehingga persoalan menjadi lebih jelas / sederhana.

Menurut jenisnya data dibagi dalam tiga kelompok antara lain:

- a. Kelompok nominal : mencakup nama – nama barang, nama mesin, nama karyawan, nama jenis tinta, nama jenis kertas, nama pekerjaan, nama alat- alat tulis, dll.
- b. Kelompok ordinal : mencakup tingkat sekolah, tingkat jabatan, dan bobot penilaian.
- c. Kelompok interval : data hasil perhiyungan dinyatakan dengan angka, angka – angka tersebut disusun dengan suatu jarak interval sehingga dapat diketahui berapa frekwensi atau jumlahnya.

Stratifikasi dibuat dengan manfaat untuk mengetahui / melihat persoalan secara lebih terperinci dan memperjelas pilihan dalam pemecahan masalah.

3. Diagram Pareto

Dibuat untuk menunjukkan urutan persoalan / penyebab utama (mempersempit persoalan / penyebab). Tidak hanya dari segi kualitas tetapi juga mencakup masalah biaya/ efisiensi, penghematan pemakaian bahan / energi, keselamatan dsb.

4. Diagram sebab – akibat

Biasa lebih dikenal dengan istilah diagram tulang ikan. Digunakan untuk menemukan faktor – faktor yang mempengaruhi masalah. Cenderung digunakan untuk menentukan faktor – faktor yang berakibat pada suatu karakteristik kualitas misalnya pada orang, bahan, cara, alat dan lingkungan.

5. Diagram pencar

Diagram pencar berfungsi untuk menentukan ada / tidaknya korelasi dan derajat korelasi antara dua faktor.

6. Histogram

Histogram merupakan diagram yang terdiri atas grafik balok dan menggambarkan penyebaran / distribusi data – data yang ada. Jadi dengan menggunakan histogram, dapat diketahui distribusi / penyebaran data yang ada.

7. Bagan kendali dan grafik garis

Bagan kendali merupakan grafik garis dengan pencantuman batas maksimum dan batas minimum yang merupakan batas daerah pengendalian. Kedua alat ini menunjukkan batas maksimum dan batas minimum daerah pengendalian serta memperlihatkan perkembangan yang dinamis suatu proses.

E. Delapan Metode Pemecahan Masalah

Terkadang dalam prakteknya, gugus seringkali kesulitan di dalam menentukan metode mana yang lebih tepat dipakai dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Seringkali hasil yang didapat justru dibawah standar atau bahkan diluar spesifikasi. Ada cara yang lebih mudah, benar dan cepat yaitu delapan langkah sebagai metode dalam pemecahan masalah (Trijanto Hudojo, FX, Wahana Kendali Mutu, 2005: 61) yaitu :

1. Ketahui dulu apa permasalahannya

Permasalahan dapat diidentifikasi melalui terlebih dahulu menetapkan tema, kemudian alasan penetapan tema berdasarkan analisa data historis barulah penetapan sasaran tema dibuat.

2. Temukan faktor – faktor penyebabnya

3. Temukan faktor – faktor yang paling berpengaruh

Caranya yaitu dengan menetapkan urutan penyebab dominan dari suatu permasalahan.

4. Buatlah langkah – langkah perbaikan

Dalam langkah – langkah perbaikan perlu merumuskan dahulu rencana penanggulangan dan sasaran – sasaran antara.

5. Laksanakan langkah – langkah perbaikan

Disertai juga pelaksanaan penanggulangan dengan catatan pelaksanaan harus sesuai juga dengan rencana penanggulangan.

6. Cek hasilnya

Cek hasil yaitu evaluasi hasil dari pelaksanaan yang mencakup apakah sasaran tema dan sasaran antara telah tercapai, kemudian juga apakah berhasil atau gagal.

7. Standardisasi

Standardisasi dimaksudkan guna mencegah terulangnya persoalan yang sama.

8. Catat persoalan yang belum terpecahkan

Pada langkah ini juga dibahas mengenai tema berikutnya.

Dengan langkah – langkah yang telah disebutkan di atas, jika diterapkan secara tepat dan benar tentunya akan sangat membantu gugus dalam mengatasi permasalahan yang ada sehingga efektifitas kerja dan efisiensi waktu dapat meningkat yang juga berpengaruh pada peningkatan produktifitas kerja perusahaan.