



## **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEAKTIFAN GUGUS KENDALI MUTU SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI KANTOR DISNAKERTRANS PROVINSI JAWA TIMUR**

<sup>1</sup>Matheous Tamonsang, <sup>2</sup>Djojo Dihadjo

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya  
Email : <sup>1</sup>tamonsangmatheous@yahoo.com, <sup>2</sup>djojodjojo@yahoo.com

---

### **Abstrak**

Penelitian ini berupaya mengkaji pengaruh variable kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keaktifan gugus kendali mutu di kantor Dinakertrans Propinsi Jawa Timur. Alasan penelitian ini dilakukan karena Disnakertrans Jatim sering menyelenggarakan pelatihan GKM kepada beberapa instansi, yang sebenarnya dirasa belum cukup bilamana secara internal di dalam tubuh Disnakertransduk Jatim belum mengimplementasikan Gugus Kendali Mutu oleh karyawannya sendiri di dalam kegiatan operasionalnya sehari – hari yang berkaitan dengan pelayanan publik. Penelitian ini juga berupaya mengkaji seberapa jauh GKM telah dilaksanakan di kantor Disnakertransduk Jatim. Penelitian dilakukan dengan mengambil sampel berjumlah 187 karyawan tingkat fungsional dari populasi berjumlah 340 karyawan. Pengumpulan Data dilaksanakan dengan kuesioner sebagai instrumen yang kemudian hasil jawaban dikuantisirkan berdasarkan skala yang digunakan dan diolah dengan menggunakan model analisis dua jalur. Hasil Penelitian ini adalah keaktifan gugus kendali mutu sangat penting perannya sebagai variable moderasi untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** gugus kendali mutu, kepuasan kerja, komitmen kinerja, disnakertrans jatim

### **Abstract**

This study attempts to examine the effect of job satisfaction variable and organizational commitment on employee performance through the activity of quality control group in Dinakertrans office of East Java Province. The reason for this research is because East Java Disnakertrans often holds GKM training to several institutions, which in fact is not enough if internally in East Java Disnakertrans not yet implement Quality Control Unit by its own employees in its daily operation related to public service. This research also attempts to examine how far the GKM has been implemented in East Java Disnakertrans. The study was conducted by taking a sample of 187 functional level employees from a population of 340 employees. The data were collected by questionnaire as an instrument which then the result of the answer was quantized based on the scale used and processed by using the path analysis model. The result of this research is the activeness of the quality control group is very important role as the moderation variable to explain the influence of job satisfaction and organizational commitment to employee performance.

**Keywords:** *quality control circle (qcc), job satisfaction, organizational commitment, employee performance, east java disnakertrans*

---



## PENDAHULUAN

Penerapan TQM dalam sebuah perusahaan melibatkan semua personel dari semua departemen dan *level* dari perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pembentukan *Quality Control Circle* (QCC). Penggunaan QCC sebagai salah satu solusi untuk menangani masalah tersebut dengan berupaya meningkatkan produktivitas karyawan melalui partisipasi karyawan pada semua tingkat organisasi dalam proses pengambilan keputusan, yang membina manusia agar setiap karyawan mampu memberikan saran serta kreatifitasnya dalam memecahkan masalah yang terjadi secara berkesinambungan.

Pengembangan Gugus Kendali Mutu (QCC) telah dirintis oleh Disnakertransduk Jatim melalui Konvensi Gugus Kendali Mutu yang digelar UPT (Unit Pelaksana Teknis) Pengembangan Produktivitas Tenaga Kerja Surabaya sejak tanggal 13 November 2013 yang diikuti oleh sebanyak 18 perusahaan sebagai peserta. Seiring dengan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu yang dilaksanakan dengan mengikutsertakan beberapa pihak perusahaan dirasa, belumlah cukup bilamana secara internal di dalam tubuh Disnakertransduk Jatim belum mengimplementasikan Gugus Kendali Mutu

secara utuh oleh karyawannya sendiri di dalam kegiatan operasionalnya sehari-hari yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Permasalahan yang menarik adalah di mana Gugus Kendali Mutu mempunyai dampak yang positif ternyata tidak semuanya dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Salah satunya adalah faktor pribadi anggota Gugus Kendali Mutu berpengaruh pada Keaktifan Gugus Kendali Mutu di samping faktor manajerial. Permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah Gugus Kendali Mutu sebagai variabel moderator kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui seberapa jauh kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan Disnakertransduk Propinsi Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini, akan menguji peran Gugus Kendali Mutu (GKM) dalam memoderasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi



kinerja karyawan Disnakertransduk Propinsi Jawa Timur.

## KAJIAN LITERATUR

### **Gugus Kendali Mutu (GKM) atau *Quality Control Circle***

Menurut Hasibuan Malayu (2006:232) Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan salah satu pendekatan yang menjadikan faktor manusia sebagai basis peningkatan produktivitas. Partisipasi karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang membina manusia bukan pendekatan penggunaan manusia. Gugus kendali mutu adalah bagian dan merupakan mata rantai dari *total quality control* atau pengendalian mutu terpadu.

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

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko(2000:193) “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh tanggapan terhadap nilai *intrinsic* dan *extrinsic reward*. Yang dimaksud dengan nilai *intrinsic reward* yaitu timbulnya suatu



perasaan dalam diri pegawai karena pekerjaan yang dilakukan. Yang termasuk dalam *intrinsic reward* adalah perasaan suka akan pekerjaannya, rasa tanggung jawab, tantangan dan pengakuan. *Extrinsic reward* adalah situasi yang terjadi diluar pekerjaan, misalnya karena bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka pegawai mendapatkan upah, gaji, dan bonus.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk dari komitmen yang memiliki fokus yang berbeda. Perhatian terhadap komitmen organisasi terutama karena hal tersebut berkaitan langsung dengan turn over dan tingkat absensi.

Meyer dan Allen menjelaskan 3 bentuk dari komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi. Ketiga bentuk tersebut adalah *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*.

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Gugus Kendali Mutu**

Gugus Kendali Mutu adalah sekelompok kecil karyawan dari unit sama yang mengadakan pertemuan secara rutin

untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah yang berkaitan dengan kerjanya. (Prime Minister's Department Malaysia, 1991; Crocker, Olga L., 2002). Oleh karena itu, ada kesempatan untuk membahas pekerjaannya. Dengan adanya kesempatan membahas pekerjaannya akan memungkinkan seseorang mengembangkan sikap yang positif terhadap rekan kerjanya. Karyawan yang mempunyai kepuasan terhadap pekerjaannya akan lebih memahami pekerjaannya dan akan lebih aktif dalam kegiatan Gugus Kendali Mutu.

Selain kepuasan kerja, seseorang yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya. Artinya, ia mempunyai usaha untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh organisasinya secara sukarela. Kegiatan Gugus Kendali Mutu seperti yang dikemukakan oleh Crocker, Olga L. (2002), dilakukan oleh anggota yang keanggotaannya sukarela. Oleh karena itu, orang yang berkomitmen tinggi akan aktif dalam Gugus Kendali Mutu.

### **Hubungan Gugus Kendali Mutu Dengan Kinerja Pegawai**

Abo-Alhol (2006, h.973) menjelaskan anggota *quality control circle* menunjukkan keinginan untuk memperluas usaha mereka untuk mencapai tujuan



organisasi dan komitmen kerja. Selain itu anggota *quality control circle* memandang bahwa partisipasi dalam *quality control circle* membawa perubahan dalam sikap mereka. Sehingga gugus kendali mutu memberikan hubungan dengan kinerja pegawai, dimana didalam gugus kendali mutu dapat meningkatkan hubungan, komunikasi dengan sesama anggota, anggota gugus kendali mutu dapat memperbaiki keahlian yang dimiliki serta gugus kendali mutu juga meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja anggotanya.

### **Penelitian Terdahulu**

Yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kitazawa dan Osada (2012) meneliti tentang faktor organisasi dalam pembentukan inovasi yang berfokuskan *quality control circle* (QCC) dengan pendekatan literatur berbasiskan analisa, interview dan analisis kuantitatif. Hasilnya dari 156 indikator dalam pelaksanaan QCC diperoleh 7 variabel untuk membentuk inovasi. Interview dan analisa kuantitatif dipergunakan untuk menganalisa perbedaan antara variabel *quality control* dan variabel lainnya. Diperoleh untuk menjalankan QCC dengan optimal diharapkan dikembangkan pembelajaran organisasi yang lebih efektif. Dengan judul “*innovation by small group*

*activity and organisational learning – an empirical study on quality control circle activity.*” , Volume 11, Issue 3 DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJIL.2012.046064>

Sukwadi (2012) meneliti tentang kualitas suatu produk merupakan salah satu isu yang penting untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan. Salah satu strategi kualitas yang berorientasi pada kelompok terkenal dengan Gugus Kendali Mutu (GKM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh penerapan gugus kendali mutu terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan di PT PDP.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di Kantor Disnakertrans Jawa Timur. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara *purposive sampling* kepada responden yang dipilih dengan kriteria status karyawan tetap yang telah bekerja minimal dua tahun dan telah dilibatkan dalam program gugus kendali mutu sebanyak 240 orang dan jumlah kuesioner yang kembali dalam kondisi jawaban yang terisi penuh hanyalah sebanyak 187 kuesioner saja.

## Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode dengan berdasar pada metode survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dengan skala *Likert*.

## Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan fungsi variabel dalam hubungan antar variabel, maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

### a. Variabel Independen (*Independent Variable*)

Dalam penelitian ini yang menjadi variable independen adalah :

- Kepuasan Kerja (  $X_1$  ) yang dijelaskan dengan indikator – indikator yaitu imbalan, promosi, supervisi dan rekan sekerja
- Komitmen Organisasi (  $X_2$  ) yang dijelaskan dengan indikator – indicator yaitu *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuence commitment*.

### b. Variabel Dependen (*Dependent Variable*)

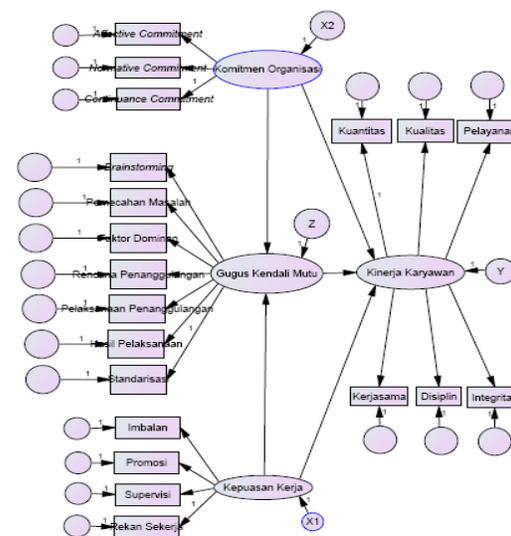
Dalam penelitian ini yang menjadi variable dependen adalah Kinerja Karyawan (  $Y$  ) yang dijelaskan dengan indicator – indicator yaitu kuantitas, kualitas,

pelayanan, kerjasama, disiplin dan integritas.

### c. Variabel *Moderating*

Dalam Penelitian ini yang menjadi variable *moderating* adalah Keaktifan Gugus Kendali Mutu (  $Z$  ) yang dijelaskan dengan indikator – indikator yaitu *brainstorming*, pemecahan masalah, faktor dominan, rencana penanggulangan, pelaksanaan penanggulangan dan hasil pelaksanaan.

## Diagram Alur Analisis



Keterangan:

$X_1$  = Kepuasan Kerja

$X_2$  = Komitmen Organisasi

$Z$  = Gugus Kendali Mutu

$Y$  = Kinerja Karyawan



## HASIL PENELITIAN

Jumlah Kuesioner yang kembali dalam keadaan setiap jawaban terisi penuh adalah sebanyak 187 responden dari 240 responden yang menjadi target penelitian ini. Dengan menggunakan metode analisis dua jalur, maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut :

1. Persamaan Substruktur Pertama diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E$$

$$Z = 0,583X_1 + 0,229X_2 + 0,395$$

2. Persamaan Substruktur Kedua diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = b_1YX_1 + b_2YX_2 + E$$

$$Y = -0,125X_1 + 0,155X_2 + 0,991$$

### Pembahasan

- a. Pengaruh Langsung

- Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah 0,583
- Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah 0,229
- Pengaruh langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan adalah -0,125

- Pengaruh langsung Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,155
  - Pengaruh langsung Keaktifan Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,195
- b. Pengaruh Tidak Langsung
    - Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah  $0,583 \times 0,195 = 0,1136$
    - Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah  $0,229 \times 0,195 = 0,0446$
  - c. Pengaruh Total
    - Pengaruh total tidak langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah 0,778
    - Pengaruh total tidak langsung Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Keaktifan Gugus Kendali Mutu adalah 0,424



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pengaruh langsung Keaktifan Gugus Kendali Mutu (Z) terhadap Kinerja Karyawan yang lebih besar daripada Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) membuktikan bahwa Keaktifan Gugus Kendali Mutu sangat diperlukan sebagai variable mediasi pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Y).
2. Pengaruh langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap Keaktifan Gugus Kendali Mutu, menjelaskan bahwa sangat penting artinya kedua variable tersebut dipenuhi atau diperhatikan oleh setiap instansi agar setiap individu termotivasi untuk mengikuti setiap kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka.

### Saran

1. Sebaiknya Disnakertrans Provinsi Jawa Timur lebih memprioritaskan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi sebelum mengikutsertakan karyawan dalam Keaktifan Gugus Kendali Mutu.

2. Program Keaktifan Gugus Kendali Mutu sebaiknya sering diselenggarakan untuk lebih dapat meningkatkan kinerja karyawan di Disnakertrans Provinsi Jawa Timur untuk melayani masyarakat dalam bidang ketenagakerjaan melalui berbagai upaya pelatihan.

### REFERENSI

- Crocker, Olga L., et al. Diterjemahkan oleh Anassidik. (2004). *Gugus Kendali Mutu Pedoman, Partisipasi, dan Produktivitas*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gu, j. H., yu, w. L., jiang, l., & miao, l. Y. (2010). *Application of quality control circle in reducing the number of unqualified outpatient prescriptions in our hospital [j]*. *China pharmacy*, 41, 024.
- Ghozali. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Indriantoro, dan Supomo, (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Husain, Umar. (2002). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PR Gramedia



- Kitazawa, K., & Osada, H. (2012). Innovation by small group activity and organisational learning—an empirical study on quality control circle activity. *International journal of innovation and learning*, 11(3), 233-249.
- Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Petra.
- Liana, L. (2009). *Penggunaan MRA dengan Spss untuk menguji pengaruh variabel Moderating terhadap hubungan antara variabel Independen dan variabel Dependen*. Dinamik-Jurnal Teknologi Informasi, 14(2).
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Santoso, Singgih. (2014). *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan program AMOS 22*. Jakarta: PT Elex Media komputindo.
- Semuel, H. (2003). *Penerapan Total Quality Management Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja: Studi Kasus pada Perusahaan Gula Candi Baru Sidoarjo*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Petra.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukwadi, Ronald. (2012). *Analisis Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Model Persamaan Struktural*. Jurnal jurusan Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat, Jakarta.