

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Gugus Kendali Mutu**

Gugus Kendali Mutu merupakan suatu kelompok yang terdiri dari empat atau sampai sepuluh karyawan mengerjakan pekerjaan yang sama secara sukarela yang bertemu secara tetap dalam rangka perusahaan mengidentifikasi penyebab dari masalah-masalah dalam pekerjaan dan menyampaikan pemecahannya kepada manajemen. Gugus Kendali Mutu merupakan suatu tuntutan yang makin besar artinya bagi karyawan sebagai sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang tinggi yang dapat diatasi dengan pendekatan secara kooperatif.

Adapun karakteristik dari kegiatan Gugus Kendali Mutu menurut Nasution (2004) adalah sebagai berikut:

1. Adanya peran serta aktif dari seluruh karyawan /ti mengenai keadaan dalam perusahaan untuk melaksanakan dan pemecahan masalah ditempat kerjanya sesuai dengan wewenang yang ada padanya.
2. Setiap usaha perbaikan yang dilakukan melewati proses yang sistematis dengan alat-alat pemecahan masalah yang dapat diandalkan sehingga merupakan suatu yang dapat dikendalikan.
3. Usaha-usaha perbaikan ulang yang dilakukan merupakan suatu kesalahan proses yang berkesinambungan.

Pelaksanaan kegiatan dan pengembangan Gugus Kendali Mutu pada dasarnya dapat diidentifikasi kedalam dasar-dasar kegiatan Gugus Kendali Mutu, sebagai berikut (Syarif, 2004):

1. Pengembangan diri.
2. Kesukarelaan.
3. Kegiatan kelompok.
4. Partisipasi seluruh karyawan.

5. Pemanfaatan tehnik-tehnik kendali mutu.
6. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tempat kerja.
7. Kesenambungan kegiatan GKM.
8. Pengembangan bersama.
9. Kreativitas.
10. Kesadaran akan pentingnya mutu, masalah-masalah dan perbaikan.

### **2.1.1 Tujuan dan Fungsi Gugus Kendali Mutu**

Sebagaimana sistem kerja lainnya pelaksanaan program Gugus Kendali Mutu memiliki berbagai tujuan yang intinya adalah untuk menjaga kegiatan bekerja dilaksanakan dalam kondisi kerja yang lebih baik (Nasution, 2004). Penjelasan tersebut dibagi dalam runutan dibawah ini.

1. Perbaikan mutu produk yang dihasilkan.
2. Partisipasi karyawan dalam kegiatan tersebut.
3. Penekanan biaya produksi
4. Pengukuran mengenai tingkat kebocoran bahan baku.
5. Aspek keselamatan kerja.
6. Peningkatan produk kerja.
7. Tingkat kegunaan penggunaan mesin.
8. Aspek perawatan mesin.
9. Aspek komunikasi dalam organisasi.
10. Perbaikan dalam hal produksi.
11. Aspek kepuasan konsumen.
12. Aspek kehadiran karyawan.
13. Aspek keluhan dalam pekerjaan.
14. Kepuasan kerja.

Manfaat dari Pengendalian Mutu Terpadu menurut Barra (2002) dijelaskan dibawah ini.

1. Bagi Perusahaan.

- a. Adanya pengembangan perusahaan melalui sumbangan ide untuk perbaikan-perbaikan.
- b. Adanya perbaikan dan kemajuan dalam hubungan harmonis antar karyawan dalam perusahaan.
- c. Adanya partisipasi dari seluruh karyawan untuk mendukung dan melaksanakan sasaran perusahaan.
- d. Adanya motivasi karyawan untuk mempertahankan serta memajukan perusahaan.

2. Bagi Karyawan.

- a. Adanya perbaikan diri karyawan serta usaha untuk mawas diri.
- b. Adanya kesempatan melatih kemampuan berkomunikasi dan berpartisipasi dalam kelompok.
- c. Adanya peningkatan kreatifitas serta mempertinggi penggunaan tehnik-tehnik pengendalian mutu.
- d. Adanya peningkatan kesadaran akan mutu serta pola berpikir yang kritis.

Dapat disimpulkan bahwa Gugus Kendali Mutu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan serta kualitas pekerja baik dalam bekerjasama, berkomunikasi maupun dalam meningkatkan kreativitas. Masalah pengendalian mutu tidak lagi hanya merupakan kewajiban dari bagian pengawasan mutu saja. Dengan demikian Pengendalian mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang membentuk unit kerja gugus kendali mutu sebagai strategi untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan usaha dan mendorong pada kegiatan peningkatan produktivitas (Nasution, 2004).

Gugus Kendali Mutu diharapkan sebagai aktivitas partisipasi karyawan dalam memecahkan masalah secara berkelompok yang anggot-anggotanya saling bekerjasama dalam meningkatkan kemampuan kerja dan mendorong peningkatan produktivitas.

## **2.2 Produktivitas Kerja**

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berhasil mencapai visi, misi, dan tujuannya. Keberhasilan organisasi tentu didukung oleh suatu kinerja yang maksimal oleh individu-individu di dalamnya. Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian (Poerwadarminta, 1984). Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum (The Liang Gie, 1981).

Selain mempengaruhi kepuasan individu dan perasaan psikologis, budaya dan suasana manajemen konflik di tempat kerja juga dapat mempengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja individu. Secara khusus, kelesuan, keterlambatan, dan penarikan di tempat kerja sangat terkait dengan kondisi psikologis individu dan budaya tempat kerja (Madrid *et al.*, 2016; Siegle *et al.*, 2014). Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan. Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

Jam kerja telah diselidiki sebagai salah satu faktor prediktif produktivitas kerja. Ada beberapa aspek positif dari jam kerja panjang pada produktivitas kerja. Satu studi menunjukkan bahwa jam kerja yang lebih lama meningkatkan produktivitas kerja

meskipun output menurun karena jam kerja meningkat di atas ambang batas. Penelitian lain dengan data perawat medis-bedah telah melaporkan bahwa korelasi positif antara jam kerja dan keterlibatan kerja, pikiran positif negara untuk bekerja, yang mengarah pada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, beberapa penelitian telah menyarankan bahwa komitmen tingkat tinggi di tempat kerja dapat berdampak negatif pada produktivitas kerja. Studi sebelumnya menggunakan data pekerja di industri manufaktur, misalnya, telah menyarankan bahwa jam kerja yang panjang tidak selalu meningkatkan produktivitas kerja (Pencavel, 2015; Shepard *et al.*, 2000).

Ada dua macam alat pengukuran produktivitas, yaitu:

1. *Physical Productivity* yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (size), panjang, berat, banyaknya unit, waktu, dan biaya tenaga kerja.
2. *Value Productivity* yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai nominal uang.

### **2.3 Kinerja Organisasi**

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Pembelajaran organisasi telah menjadi subjek penelitian yang dinamis, karena dipandang sebagai kegiatan strategis utama bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan dari waktu ke waktu (Hung *et al.*, 2011).

Secara konkret, proses seleksi harus dilakukan melalui berbagai metode, untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan karyawan potensial, dan bahwa mereka selaras dengan filosofi organisasi (Ahmad dan Schroeder, 2002). Menurut para penulis ini, kerja tim, bakat penyelesaian masalah, usaha dan keinginan untuk perbaikan harus sangat dipertimbangkan dalam proses seleksi. Secara khusus, Wang dan Noe (2010) berpendapat bahwa proses seleksi dan penilaian kinerja

memicu kesadaran awal pada karyawan yang dapat menyebabkan konsekrasi eksploratif. Demikian juga, organisasi harus mendorong manajer untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka melalui pembelajaran berkelanjutan dan pelatihan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Mengenai pelatihan, pelatihan ekstensif berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, kemampuan dan keterampilan karyawan (Barba-Aragón *et al.*, 2014), mendukung pengambilan keputusan serta asumsi tanggung jawab dalam pekerjaan mereka.

Dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan kepada apa alasan dan tujuan dari dibentuknya organisasi tersebut. Bagi organisasi privat yang tujuan pembentukannya adalah produksi barang dan jasa untuk mendapatkan profit misalnya, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar dia mampu berproduksi (*productivity*) atau seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih (*economy*). Sedangkan dalam organisasi publik sendiri masih sulit menemukan indikator yang sesuai untuk mengukur kinerja (Bryson, 1995).

## **2.4 Pengukuran Kesuksesan dengan Instrument**

Dalam mendapatkan hasil yang diinginkan, peneliti perlu mengukur masing-masing konstruk dengan menggunakan studi literature dalam menguji Implementasi Gugus Kendali Mutu, Produktivitas Kerja, Kinerja Organisasi, dan Pencapaian Implementasi Gugus Kendali Mutu. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **2.4.1 Penentuan Konstruk Implementasi Gugus Kendali Mutu**

Dalam pelaksanaan Gugus Kendali Mutu, masing-masing peneliti telah mengembangkan kerangka kerja dan konstruksi, pengukuran. Gugus Kendali Mutu adalah salah satu metode partisipasi karyawan yang menyiratkan pengembangan keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri & kreativitas masyarakat melalui proses kumulatif pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja & partisipasi (Aziz dan Morita, 2016). Li dan Doolen (2013) menyatakan bahwa Gugus Kendali Mutu telah

terbukti menghasilkan hasil teknis yang positif, seperti produktivitas yang lebih tinggi, biaya lebih rendah, dan peningkatan kualitas produk. Gugus Kendali Mutu membuat manajemen dengan proses partisipatif yang diharapkan dapat menawarkan keuntungan dari keterlibatan pekerja sementara pada saat yang sama menjaga asumsi dasar manajemen Stohl dan Jennings (1988). Studi ini mengusulkan 9 indikator sebagai elemen utama. Perbandingan konstruksi Gugus Kendali Mutu yang dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya ditunjukkan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Implementasi Gugus Kendali Mutu**

<b>Gugus Kendali Mutu</b>	<b>Literatur</b>
1. Pendidikan dan Pelatihan	
2. Kegiatan Sukarela	Aziz and Morita
3. Kerjasama	(2016), Li dan
4. Partisipasi Karyawan	Doolen (2013),
5. Pendalaman Pengetahuan	Holil (2011),
6. Kegiatan Berkesinambungan	Rusdiana (2011),
7. Kesadaran Kualitas	Stohl dan
8. Kesalahan dan Peningkatan Kesadaran	Jennings (1988)
9. Seven Tools	

#### **2.4.2 Penentuan Konstruksi Produktivitas Kerja**

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang Produktivitas Kerja. Rusdiana (2011) melakukan penelitian tentang penerapan Gugus Kendali Mutu dan produktivitas kerja. Sedangkan Holil (2011) meneliti penerapan Gugus Kendali Mutu, budaya kerja dan produktivitas kerja, dengan temuan bahwa penerapan Gugus Kendali Mutu dengan budaya kerja mempengaruhi produktivitas karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Loeppke *et al.* (2003) dan Podsakoff *et al.* (1997) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan.

**Tabel 2.2. Produktivitas Kerja**

<b>Produktivitas Kerja</b>	<b>Literatur</b>
1. Kualitas Kerja	Fitriyanto (2012), Holil (2011), Rusdiana (2011), Loeppeke <i>et al.</i> (2003), Podsakoff <i>et al.</i> (1997)
2. Kuantitas Kerja	
3. Efektifitas Kerja	
4. Efisiensi Kerja	

### 2.4.3 Penentuan Konstruk Kinerja Organisasi

Dalam penentuan konstruk kinerja organisasi, terbagi menjadi dua konstruk yaitu finansial dan non-finansial. Dua dimensi yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi yaitu (1) kinerja keuangan dan (2) non keuangan. Pengukuran kinerja keuangan yang diukur adalah seperti halnya return on assets (ROA), rasio pendapatan bersih terhadap pendapatan, pendapatan, dan laba bersih. Selanjutnya, kinerja non finansial sebagai tolok ukur dari segi kedua dilakukan untuk mendapatkan dampak dari implementasi GKM seperti keluhan pelanggan, kepuasan pelanggan, cacat produk/layanan, pangsa pasar, kepuasan kerja, kehadiran karyawan, dan reputasi di antara segmen pelanggan yang dirumuskan dalam Table 2.3 (Aziz dan Morita, 2016).

**Tabel 2.3. Kinerja Organisasi**

<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>Literatur</b>
1. Kinerja Keuangan	Aziz dan Morita (2016)
2. Kinerja Non-Keuangan	

### 2.4.4 Penentuan Konstruk Pengukuran Keberhasilan GKM

Untuk mencapai Gugus Kendali Mutu, pengembangan dilakukan dengan membandingkan banyak literatur. 18 faktor diperoleh sebagai dimensi keberhasilan penerapan GKM. Literatur yang diperoleh dari Mallur dan Hiregoudar (2010) melakukan penelitian untuk menentukan tingkat praktek dalam penerapan elemen

GKM dan juga untuk menemukan faktor-faktor yang paling dirasakan oleh perusahaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Itu juga ditambahkan oleh Crocker *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas untuk keberhasilan GKM termasuk kualitas, memo, biaya infrastruktur, kuantitas, biaya marjinal, peralatan, keamanan kerja dan kecelakaan, pemeliharaan dan waktu luang. Sedangkan sikap dan hubungan termasuk saling percaya, melompati pekerjaan, komunikasi, hubungan atasan-bawahan, keluhan pekerjaan, penggunaan keterampilan, kepuasan pribadi, keanggotaan kelompok, jenis dan jumlah masalah diselesaikan. Sedangkan Holil (2011) melakukan penelitian dengan melihat indikator keberhasilan pelaksanaan GKM. Tabel 2.4 menjelaskan Pencapaian Gugus Kendali Mutu.

**Tabel 2.4. Pencapaian Keberhasilan GKM**

Keberhasilan GKM	Literatur
1. Kemampuan menekan biaya produksi selama produksi.	Crocker <i>et al.</i> (2004), Mallur and Hiregoudar (2010), Holil (2011)
2. Memperpendek waktu produksi tanpa mengurangi kualitas.	
3. Peningkatan efisiensi dan produktivitas.	
4. Pengurangan biaya inventori/persediaan.	
5. Pencapaian target kerja sesuai dengan standar.	
6. Peningkatan kompetensi kemampuan kerja.	
7. Penyederhanaan prosedur kerja.	
8. Penurunan tingkat kecelakaan kerja.	
9. Meningkatkan keterampilan karyawan.	
10. Meningkatkan kualitas produksi.	
11. Kontinuitas perbaikan terhadap kualitas produk.	
12. Jumlah keluhan konsumen menurun.	
13. Pengurangan biaya perpindahan material dalam proses produksi.	
14. Pengurangan cacat produksi.	
15. Efisiensi waktu kemasan.	
16. Penurunan penggunaan ulang produk scrypt.	
17. Optimalisasi penjadwalan produksi sesuai dengan perencanaan.	
18. Pengurangan biaya perawatan mesin.	

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya, peneliti terdahulu meneliti tentang Gugus Kendali Mutu dengan berbagai konstruk yang diujikan. Banyak hasil dari penelitian terdahulu tersebut. Berikutnya, yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang telah diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama dalam waktu yang berbeda pula. Hasil dari penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya meskipun terdapat perbedaan pada objek atau konstruk yang diteliti. Dalam table 2.5 menjelaskan tentang hasil penelitian terdahulu yang masih berkorelasi dengan penelitian ini.

**Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Dasar Teori dan Variabel Utama</b>	<b>Hasil</b>	<b>Implementasi</b>
<b>RZ Aziz, Puspita Delli Indra Yan Pratama (2018)</b>	<b>Abdul Dewi Sari, Maria, Budi, Aditya</b> Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, implementasi QCC, Kinerja Organisasi. Ada sembilan konstruk implementasi QCC enam faktor organisasi, dan	dari ini untuk implementasi GKM. Pada budaya organisasi kriteria keberhasilan merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi implementasi GKM. Dalam implementasi GKM pendidikan dan pelatihan, kesadaran kualitas, team work, partisipasi karyawan, pendalaman pengetahuan, perbaikan berkesinambungan, kesadaran kualitas, dan kesadaran masalah dan	Budaya organisasi, Gugus Kendali Mutu, berdampak pada Produktivitas Kerja.	Mencari dampak dari pelatihan Gugus Kendali Mutu.

---

dua faktor kesadaran perbaikan dan Kinerja seven tools merupakan Organisasi yang konstruk yang sangat digunakan penting untuk ditingkatkan untuk supaya kinerja organisasi menyelidiki menjadi lebih baik dan bisa hubungan meningkatkan produktivitas masing-masing kerja. variabel.

---

**Tiwari Pankaj (2017)** Penelitian ini bertujuan untuk menilai praktik dan tantangan penerapan KAIZEN di usaha mikro dan kecil kasus perusahaan manufaktur di Addis Ababa. Peneliti mengangkat empat pertanyaan penelitian dasar untuk menjawab tujuan yang dirumuskan. Peneliti Implementasi *KAIZEN* di bidang manufaktur mikro dan kecil perusahaan tidak pada tingkat yang diperlukan dalam hal 5S praktik dan Gugus Kendali Mutu. Sisi lain, perusahaan telah menunjukkan peningkatan reduksi kelebihan produksi, pemrosesan berlebihan, menunggu dan membuat cacat. Perusahaannya telah menunjukkan peningkatan reduksi kelebihan produksi, pemrosesan berlebihan, menunggu dan membuat cacat. Penggunaan gugus mutu difokuskan dan diberikan dampak dari penerapannya kepada objek GKM dan Non-GKM.

---

---

menggunakan  
desain  
penelitian  
triangulasi  
konkuren  
dengan  
pendekatan  
campuran.

---

<b>Marluna Lim Urubio (2016)</b>	<p>Penelitian ini membahas tentang pengaruh pengendalian kualitas terhadap persepsi dan sikap karyawan Nestle Waters. Penelitian deskriptif digunakan untuk penelitian ini bersama dengan penggunaan instrumen seperti kuesioner, wawancara tidak</p>	<p>Penelitian ini membahas tentang hubungan pelatihan dengan efektivitas GKM dan kepemimpinan Gugus Kendali Mutu (GKM), menunjukkan bahwa ada hubungan antara kecukupan pelatihan dan efektivitas GKM. Namun, korelasi antara kecukupan pelatihan dan kepemimpinan GKM, lemah. Karyawan juga percaya bahwa kontribusi berbagai orang dalam organisasi sangat penting. Tanggapan karyawan, mereka percaya bahwa di dalam organisasi.</p>	<p>Temuan-temuan dari penelitian ini mengenai hubungan kecukupan pelatihan dengan efektivitas GKM dan kepemimpinan Gugus Kendali Mutu (GKM), menunjukkan bahwa ada hubungan antara kecukupan pelatihan dan efektivitas GKM. Namun, korelasi antara kecukupan pelatihan dan kepemimpinan GKM, lemah. Karyawan juga percaya bahwa kontribusi berbagai orang dalam organisasi sangat penting. Tanggapan karyawan, mereka percaya bahwa di dalam organisasi.</p>	<p>Terdapatnya hubungan antara kecukupan pelatihan dan efektivitas GKM.</p>	<p>Cakupan dari hasil jurnal tersebut akan disempurkan dengan hasil secara kinerja keuangan dan non keuangannya serta ditambahkan dampak dari penerapan GKM itu sendiri secara bahasan lebih jauh lagi di penelitian ini.</p>
--------------------------------------	---	---	--	---	---

---

---

terstruktur,  
analisis  
dokumenter.

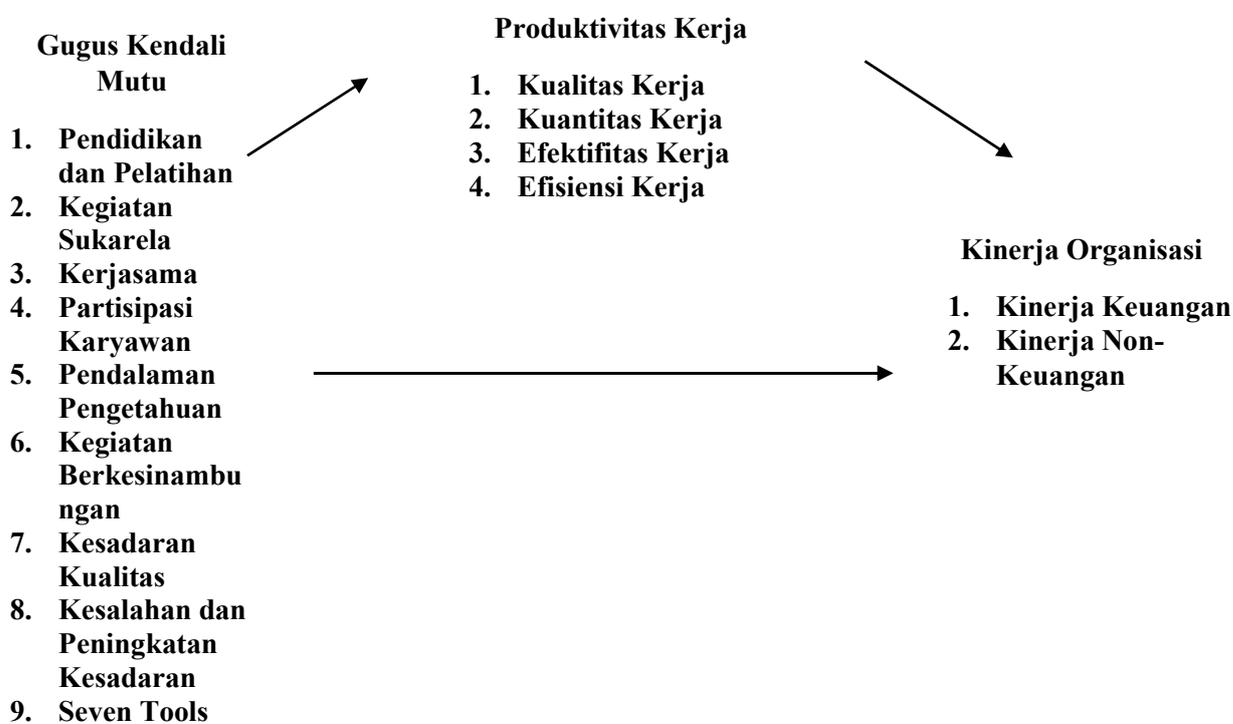
---

<b>Syarif, A. A., Sinulingga, S., Nazaruddin, N. (2014)</b>	Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan rancangan kebijakan strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang diimplementasi kan oleh perusahaan.	Berdasarkan konstruk dapat diketahui bahwa konstruk yang memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja adalah kompetensi dan motivasi kerja dilihat dari nilai t hitung konstruk X1 sebesar 2.474 yang berarti lebih besar dari t tabel yaitu 1.990, dan motivasi kerja X2 dengan thitung sebesar 2.410. Koefisien regresi yang paling besar dan signifikan adalah konstruk kompetensi (X1) sebesar 0.355 dan motivasi kerja (X2) sebesar 0.152 yang merupakan konstruk yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.	kompetensi dan motivasi kerja meningkatkan produktivitas tenaga kerja	dan GKM, Produktivitas, dan Kinerja adalah penambahan konstruk yang membuat penelitian ini menjadi lebih jelas lagi.
---	--	--	---	--

---

## 2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah justifikasi ilmiah terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap judul yang dipilih dan relevan dengan permasalahan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran dalam penelitian ini juga dibangun berdasarkan teori-teori yang diungkapkan oleh para ahli untuk memahami fenomena dan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran secara teoritis dalam penelitian ini dengan kerangka pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, teori, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan oleh hipotesis deskriptif dan hipotesis asosiatif seperti penjelasan dibawah ini.

Gugus Kendali Mutu adalah salah satu metode partisipasi karyawan yang menyiratkan pengembangan keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri & kreativitas masyarakat melalui proses kumulatif pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja & partisipasi (Aziz dan Morita, 2016).

*H1: Gugus Kendali Mutu secara signifikan mempengaruhi Produktivitas Kerja.*

Loeppke *et al.*, (2003) dan Podsakoff *et al.*, (1997) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan. Didapatkannya hipotesa kedua didasarkan dari penelitian tersebut.

*H2: Produktivitas Kerja secara signifikan mempengaruhi Kinerja Organisasi.*

Mallur and Hiregoudar (2010) melaksanakan penelitian untuk mengimplementasikan GKM dan juga menemukan faktor-faktor untuk diterapkan di UMKM. Pengukuran kinerja keuangan yang diukur adalah seperti halnya return on assets dan kinerja non finansial sebagai tolok ukur dari segi keluhan pelanggan, kepuasan pelanggan, cacat produk/layanan, pangsa pasar, kepuasan kerja, kehadiran karyawan, dan reputasi di antara segmen pelanggan (Aziz dan Morita, 2016). Latar belakang diatas di turunkan kedalam Hipotesis ketiga dan keempat.

*H3: Gugus Kendali Mutu secara signifikan berdampak kepada Kinerja Organisasi.*

*H4: Terdapat perbedaan antara sebelum dan sesudah penerapan pencapaian keberhasilan GKM kepada UMKM.*

*H4.1: Terdapat Perbedaan dari hasil penerapan Gugus Kendali pada UMKM yang menerapkan GKM dengan perusahaan Non-GKM.*

*H4.2: Terdapat Perbedaan dari hasil Produktivitas Kerja pada UMKM yang menerapkan GKM dengan UMKM Non-GKM.*

*H4.3: Terdapat Perbedaan dari hasil Kinerja Organisasi pada UMKM yang menerapkan GKM dengan UMKM Non-GKM.*