

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan hanya dilakukan menjadi sumber daya bisnis. Pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan menjadi sumber daya bisnis, tetapi dilakukan oleh lebih dari satu orang. Suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ada sumber daya manusia, karyawan adalah *asset* utama organisasi. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan.

Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Menurut Dessler (2015:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Mangkunegara (2014:2),

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasi, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.” Sedangkan *Schuler* dalam Sutrisno (2016:6), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa kegiatan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2015:8-9) fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan dimasa datang.

2. Pengadaan (*Procrutment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
5. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
6. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun.
7. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
8. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rivai & Sagala (2011:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Sintaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk menaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Menurut Setyaningdyah (2013:145) disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan (organisasi).

2.2.2 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2012:208-211) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventik dan disiplin korektif.

1. Disiplin *Preventif*

Disiplin *preventif* adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk

menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara *preventif*, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan atau Institusi.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggungjawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin *preventif* merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik maka diharapkan akan lebih mudah menggerakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan atau organisasi. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

2.2.3 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku di seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Perbuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Gouzali Saydam (2010:287), hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran (*absensi*) pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.
5. Penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena pegawai lebih sering mengobrol dari pada bekerja.
6. Tidak terlaksananya supervise dan WAKSAT (pengawasan yang melekat dari atasan) yang baik.
7. Sering terjadinya konflik antar pegawai dan pimpinan perusahaan.

Siagian (2008), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada kondisi berikut :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah : “Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”. Sedangkan pemikiran Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa : “Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
3. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
4. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya

tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008;101), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) : yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) : yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar

tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) : yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2.3.3 Faktor pembentuk Komitmen Organisasi

Terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Faktor Kesadaran : Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang, yang merupakan titik temu atau equilibrium dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati, dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.
2. Faktor Aturan : Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dipatuhi, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang, yang mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.
3. Faktor Organisasi : Organisasi pelayanan, contohnya pelayanan pendidikan, pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya. Hanya terdapat sedikit

perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks. Organisasi pelayanan yang dimaksud disini adalah mengorganisir fungsi pelayanan yang baik dalam bentuk struktur maupun mekanisme yang akan berperan dalam mutu dan kelancaran pelayanan.

4. Faktor Pendapatan : Pendapatan ialah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga/pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi, baik dalam bentuk uang, fasilitas dalam jangka waktu tertentu. Pada dasarnya pendapatan harus dapat memenuhi kebutuhan hidup baik untuk dirinya dan keluarga.

5. Faktor Kemampuan Keterampilan : Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/ keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

6. Faktor Sarana Pelayanan :Sarana pelayanan adalah segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Sedangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen individu, antara lain:

1. Faktor personal; terdiri dari ekspektasi pekerjaan kontrak psikologi, faktor pemilihan pekerjaan, dan karakteristik personal yang lain yang membentuk komitmen insial.
2. Faktor organisasional; meliputi pengalaman insial kerja, cakupan pekerjaan, *supervision*, dan tujuan konsistensi organisasional yang kesemuanya membentuk perasaan tanggung jawab.
3. Faktor *non-organisasional*; yaitu ketersediaan pekerjaan alternatif.

2.4 karakteristik Individu

2.4.1 Pengertian Karakteristik Individu

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud dengan karakteristik adalah ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup. Sedangkan individu adalah perorangan; orang seorang. Berikut adalah pengertian-pengertian *individual characteristic* (karakteristik individu) menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Panggabean dalam Prasetyo (2008:29), karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu.
2. Menurut Robbins dalam Prasetyo (2008:29), karakteristik individu adalah cara memandang ke obyek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya.
3. Menurut Rahman (2013:77), karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang

terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa faktor individu atau *individual characteristics* (karakteristik individu) adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain.

2.4.2 Dimensi Karakteristik Individu

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi dalam Rahman (2013:77), karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan; latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman, umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografis tertentu; serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Lanjutnya, cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

Menurut Gibson dkk (2011:52) variabel yang melekat pada individu dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yaitu :

- a. Kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik.
- b. *Demografis* meliputi umur, asal-usul, jenis kelamin.
- c. Latar belakang yaitu keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta variable psikologis individu yang meliputi persepsi, sikap dan kepribadian, belajar, dan motivasi.

Menurut Ardana dkk (2012:31) karakteristik individu meliputi sebagai berikut:

- a. Minat.
- b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan.
- c. Kebutuhan individual.
- d. Kemampuan dan kompetensi.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

2.4.3 Indikator karakteristik Individu

indikator-indikator *individual characteristics* yaitu:

1. Kepribadian : Kepribadian digunakan untuk mengukur bagaimana kepribadian individu.

2. Sikap : digunakan untuk mengukur bagaimana sikap individu.
3. Kemampuan : Kemampuan digunakan untuk mengukur bagaimana kapasitas individu dalam melaksanakan tugas-tugas .
4. Kepercayaan : Indikator kepercayaan digunakan untuk mengukur bagaimana individu dalam menjaga kepercayaan yang telah diberikan.
5. Pengalaman kerja : Pengalaman kerja digunakan untuk mengukur seberapa tinggi dan lamanya pengalaman kerja yang telah dimiliki individu.

2.5 Total Quality Management

2.5.1 Pengertian *Total Quality Management*

Untuk menelaah lebih dalam apa yang dimaksud dengan *total quality management*, maka sangat dibutuhkan beberapa teori dari para ahli agar penelitian yang dilakukan mampu memberikan hasil yang diharapkan dan benar-benar sesuai dengan keabsahan teori yang ada, sehingga perusahaan yang

menjadi objek penelitian pun dapat mengetahui secara jelas bagaimana penerapan TQM di perusahaan mereka. Pendapat para ahli mengenai TQM sangat beragam. Witcher (Zainal dan Basri, 2015:283) menekankan pentingnya aspek-aspek TQM pada penjelasan berikut :

a) *Total*

Menandakan bahwa setiap orang diperusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok)

b) *Quality*

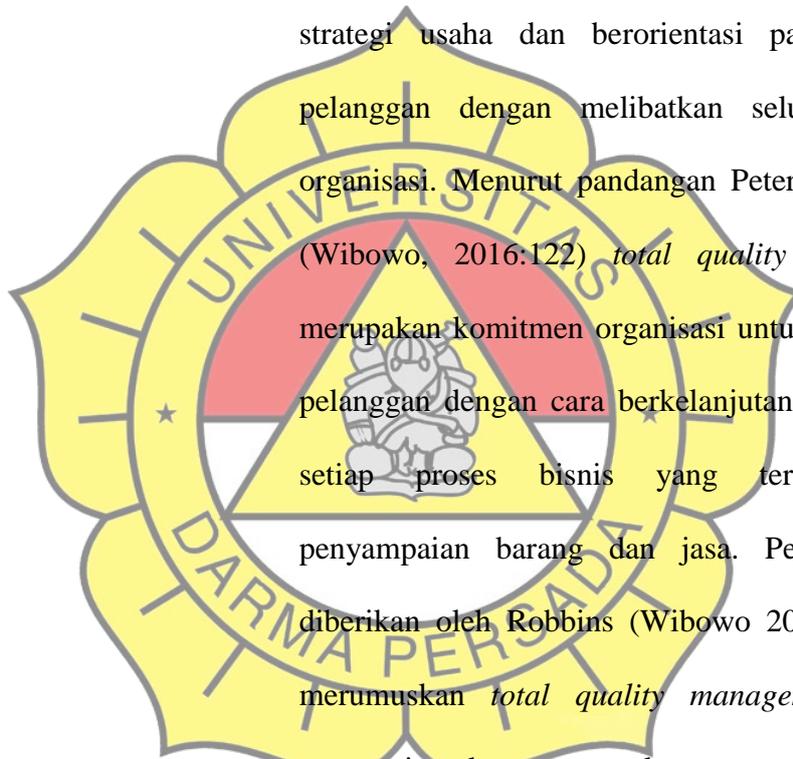
Mengindikasikan bahwa keperluan pelanggan sepenuhnya terpenuhi

c) *Management*

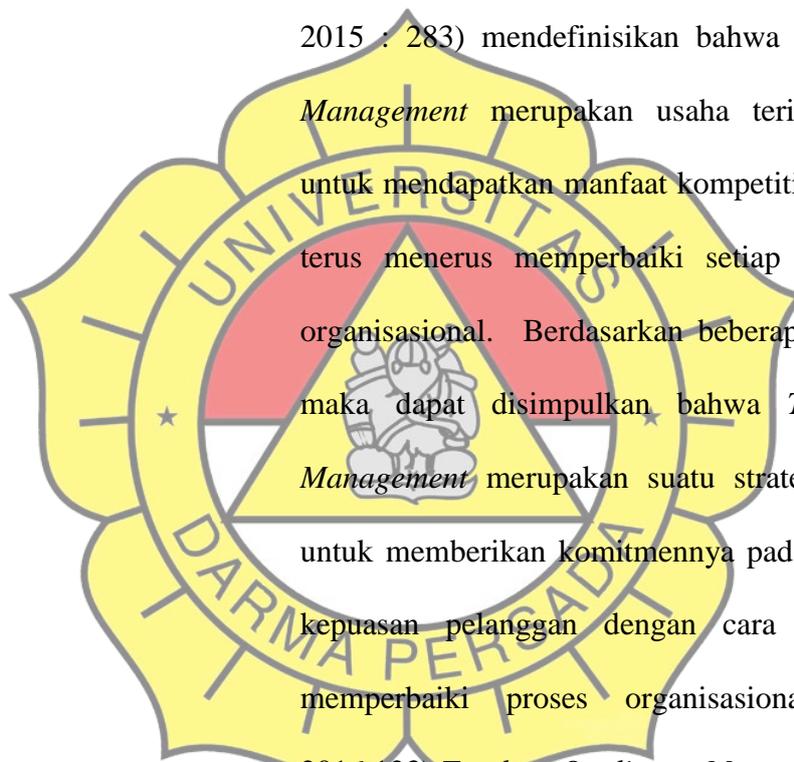
Menjelaskan bahwa *eksekutif* senior pun harus komit secara penuh. Sementara menurut Mears (Sutrisno, 2013:90) mendefinisikan total quality management sebagai suatu sistem yang dilaksanakan

dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Menurut Ishikawa (Besterfield, 2003:5), *total quality management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun

berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya diungkapkan oleh Santoso (Zainal dan Basri, 2015:284) yang menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Menurut pandangan Peter dan Donnelly (Wibowo, 2016:122) *total quality management* merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa. Pengertian lain diberikan oleh Robbins (Wibowo 2016:122) yang merumuskan *total quality management* sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses *organisasional*. Sementara itu Greenberg dan Baron (Wibowo 2016:122) memandang sebagai strategi organisasi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik secara berhati-hati



mengelola kualitas keluaran. Di lain sisi, Chase dan Aquilano (Wibowo 2016:122) memberikan makna *total quality management* sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Lalu menurut Tobin (Zainal dan Basri, 2015 : 283) mendefinisikan bahwa *Total Quality Management* merupakan usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara terus menerus memperbaiki setiap faset budaya organisasional. Berdasarkan beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo, 2016:123). *Total Quality Management* juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan



pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya.

(Zainal dan Basri, 2015 : 281)

2.5.2 Dimensi *Total Quality Management*

Flynn et al. (1994 dalam Munizu 2013:187) menetapkan 7 (tujuh) faktor *Total Quality Management* sebagai berikut:

1. *Leadership*

Kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin di sini juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan.

2. *People Management*

Pemberdayaan, pengakuan, kompensasi, dan kerja tim karyawan berdampak pada kinerja perusahaan.

3. *Customer Focus*

Berfokus pada memenuhi harapan konsumen dan akhirnya berakibat pada kepuasan konsumen.

4. *Planning*

Tujuan utama TQM adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi. Perencanaan, adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek,

program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

5. *Process Management*

Eksistensi kualitas data yang akurat dan tepat waktu adalah prasyarat untuk *design* produk dan *design* proses. Melaksanakan proses, Peningkatan berlanjut sebagai bagian dari budaya organisasi yang berpengaruh pada kinerja perusahaan secara signifikan.

6. *Information and Analysis*

Dengan memfasilitasi metode yang memperbanyak hubungan terhadap informasi yang dihasilkan melalui proses TQM, semua pemegang saham mungkin bisa beruntung dari implementasi praktek TQM.

7. *Supplier Management*

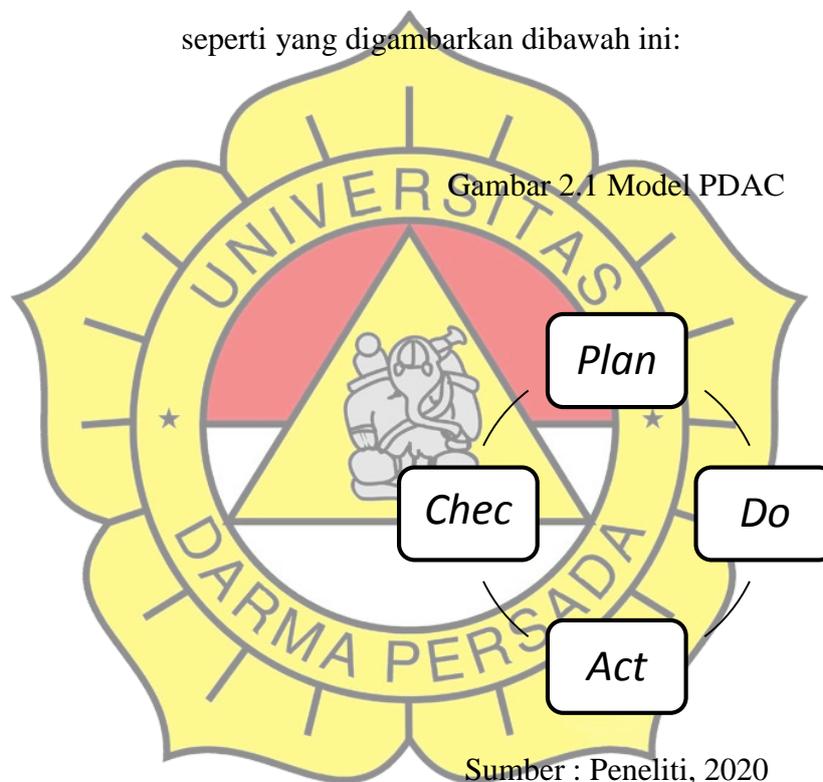
Kualitas adalah faktor yang lebih penting daripada harga dalam memilih *supplier*. Hubungan jangka panjang dengan *supplier* harus ditetapkan dan perusahaan harus bekerja sama dengan *supplier* untuk membantu meningkatkan kualitas produk atau jasa.

2.5.3 Penerapan *Total Quality Management*

Total Quality Management membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti mencakup

orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki, dimana tujuan akhirnya adalah kesempurnaan yang tidak akan pernah dapat diraih, tetapi selalu diupayakan.

Shewhart (dalam Heizer dan Render 2015:308) mengembangkan PDCA yaitu model perbaikan terus menerus, seperti yang digambarkan dibawah ini:



1. *Plan* merupakan identifikasi perbaikan dan menetapkan rencana yang akan dilakukan.
2. *Do* merupakan pengujian rencana tersebut dalam bentuk nyata.

3. *Act* merupakan pemeriksaan apakah rencana dapat dilakukan.
4. *Check* merupakan implementasi rencana yang telah diuji dan diperiksa.



2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

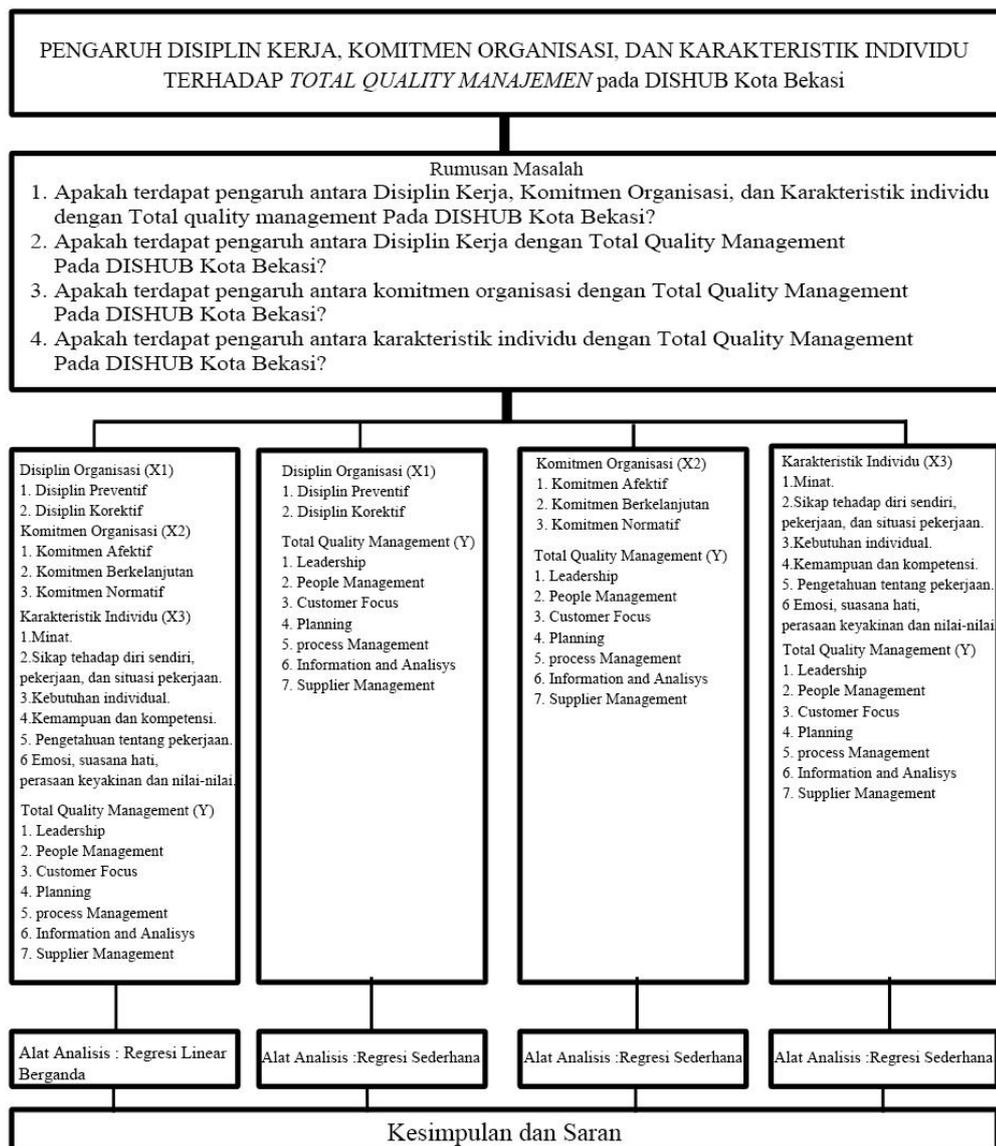
No	Nama / Tahun / Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen, Dan Karakteristik Individu Terhadap Total Quality Management (Studi Kasus Pada Tenaga Pendidik Universitas Muhammadiyah Semarang)	X1 : DISIPLIN KERJA X2 : KOMITMEN X3 : KARAKTERISTIK INDIVIDU Y : TOTAL QUALITY MANAGEMENT	Hasil analisis regresi dan uji t dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja variabel komitmen, dan variabel karakteristik individu berpengaruh positif terhadap variabel total quality management. Hasil koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,896. Hal ini berarti 89,6% variasi kualitas manajemen dapat dijelaskan oleh adanya disiplin kerja, komitmen dan karakteristik individu sisanya 10,4% variasi yang dijelaskan oleh variabel lainnya
2	<i>Effect of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees performance</i> Catherine, Nurdin Brasit, Otto R. Payangan, Cepi Pahlevi (2015)	Independen: X1: Leadership X2: Kompetensi X3: Disiplin Kerja Dependen: Y: Total Quality Management	Hasil dari penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Total Quality Management</i> .
3	<i>Effect of Discipline on Employee Performance Through Total Quality Management as Mediation Variables</i> Stanley Ferdinandus (2020)	Independen: X1: Kinerja Staff X2: Disiplin Kerja Dependen: Y: Total Quality Management	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan <i>Total Quality Management</i> .

Sumber : Data dikelola oleh penulis, 2019

2.7 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dikupas. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam skripsi ini digambarkan dalam diagram berikut.

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Penulis 2019

2.1 Hipotesis sementara

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka penulis menyimpulkan hipotesis Sementara sebagai berikut:

1. Apakah terdapat Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen, dan karakteristik individu terhadap total quality management?

Ho : Tidak adanya pengaruh Disiplin Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan karakteristik individu (X3) terhadap *Total Quality Management* (Y)

Ha : adanya pengaruh Disiplin Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan karakteristik individu (X3) terhadap *Total Quality Management* (Y)

2. Apakah terdapat pengaruh antara disiplin Kerja dengan Total quality management?

Ho : Tidak adanya pengaruh Disiplin Kerja (X1) terhadap *Total Quality Management* (Y)

Ha : adanya pengaruh Disiplin Kerja (X1) terhadap *Total Quality Management* (Y)

3. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan Total quality management?

Ho: Tidak adanya pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Total Quality Management* (Y)

Ha: adanya pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Total Quality Management* (Y)

4. Apakah terdapat hubungan antara karakteristik individu dengan

Total quality management?

Ho : Tidak adanya pengaruh karakteristik individu (X3) terhadap *Total Quality Management* (Y)

Ha : adanya pengaruh karakteristik individu (X3) terhadap *Total Quality Management* (Y)

