

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, di mana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian dapat dikelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi, yaitu : 1. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian. 2. Fungsi operasional meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. 3. Fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

2.2 Gugus Kendali Mutu

2.2.1 Pengertian Gugus Kendali Mutu

Menurut JUSE (1991), 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.

Hasibuan (2007) menyatakan Gugus Kendali Mutu adalah kelompok kecil dari lingkup kerja yang dengan sukarela melakukan kegiatan pengendalian dan perbaikan secara berkesinambungan dengan menggunakan teknik teknik *quality control*.

2.2.2 Karakteristik Gugus Kendali Mutu

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.

2.2.3 Dasar-dasar Kegiatan Gugus Kendali Mutu

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, dan 10. Kesadaran akan pentingnya mutu, masalah-masalah dan perbaikan.

2.2.4 Tujuan dan Fungsi Gugus Kendali Mutu

Tujuan Gugus Kendali Mutu menurut Zainun (2001) adalah untuk meningkatkan semangat kerja pegawai yang sekaligus juga merupakan saluran yang bermanfaat dalam membawa perbaikan-perbaikan pada penampilan anggota kelompok dan keseluruhan anggota organisasi demi kemajuan semua pihak. Dari tujuan tersebut gugus kendali mutu memiliki manfaat untuk meningkatkan taraf dan mutu kerja di lingkungan gugus yang bersangkutan. Perbaikan kerja pada dasarnya mempunyai makna sebagai peningkatan dan perbaikan mutu baik mutu manajemen, mutu pelayanan maupun mutu unsur-unsur lainnya dalam organisasi seperti mutu prosedur, hasil kerja, masukan, karyawan atau SDM, kerja sama, daya guna, daya hasil, sikap kerja, lingkungan kerja, informasi kemampuan pemecahan masalah, tata krama, penggunaan sumber-sumber, mutu pelaksanaan, penampilan dan lain-lain (Zainun, 2001).

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. Menurut Paricey dalam Soeharto (2003) adalah: 1. Bagi pemerintah bertujuan sebagai alat untuk mempercayai proyeksi yang sedang dipelajari. 2. Sebagai alat pengawasan, kepercayaan dan dokumen untuk pemerintah. 3. Perencanaan instalasi, hal ini menjadi feedback bagi masa depan.

Sedangkan menurut Nasution (2004) hasil-hasil yang diharapkan dalam menerapkan Gugus Kendali Mutu adalah: 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, dan 14. Kepuasan kerja.

Manfaat dari Gugus Kendali Mutu menurut Barra (2002) adalah sebagai berikut:

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.

2.2.5 Cara Penerapan Gugus Kendali Mutu

Cara yang efektif menerapkan GKM dengan menerapkan *Seven Tools*, yaitu alat yang menggunakan *check sheet*, diagram pareto, diagram sebab akibat, histogram, *scatter* (diagram tebar), grafik dan matriks.

Didalam *Seven Tools* dijelaskan delapan langkah pemecahan masalah adalah urutan langkah-langkah sistematis dari langkah ke-1 sampai dengan langkah ke-8 yang digunakan organisasi dalam pemecahan suatu masalah. Delapan langkah tersebut adalah :1. Menentukan tema masalah. 2. Menetapkan target. 3. Analisa kondisi yang ada. 4. Analisa sebab akibat. 5. Rencana penanggulangan. 6. Penanggulangan. 7. Evaluasi. 8. Standarisasi dan tindak lanjut.

2.2.6 Implementasi Gugus Kendali Mutu

Gugus Kendali Mutu adalah salah satu metode partisipasi karyawan yang menyiratkan pengembangan keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri dan kreativitas masyarakat melalui proses kumulatif pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja dan 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. Lingkaran kualitas menyediakan 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 sembilan konstruksi sebagai elemen utama. Perbandingan konstruksi Gugus Kendali Mutu yang

dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Gugus Kendali Mutu

Implementasi Gugus Kendali Mutu	Literatur
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 Jennings
8. Kesalahan dan Peningkatan Kesadaran	(1988)
9. Seven Tools	

2.3 Budaya Organisasi

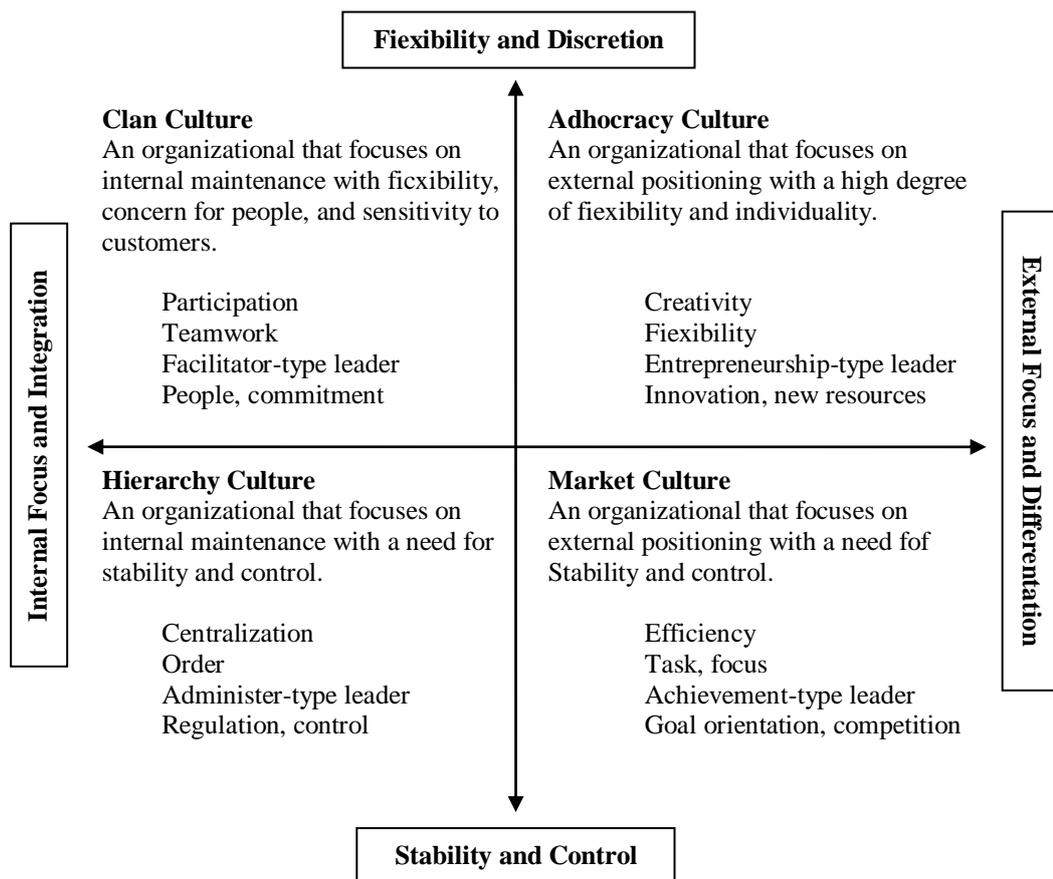
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Timothy (2012) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama. Sedangkan menurut Gibson, dkk dalam Anwar (2016) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dengan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerjanya) berintegrasi menimbulkan norma bagaimana kita harus melakukan sesuatu. Budaya melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi yaitu : budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain, budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen luas dan pada kepentingan individu, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota. Karakteristik-karakteristik budaya organisasi adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan pimpinan, kontrol alat,

indentitas, pemberian penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi (Robbins dan Timothy, 2012).

2.3.2 Konsep Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (2006) telah mengembangkan kerangka kerja budaya organisasi yang dibangun di atas model teoritis yang disebut "Kerangka Nilai Pesaing". Kerangka ini mengacu pada apakah suatu organisasi memiliki fokus internal atau eksternal yang menonjol dan untuk meningkatkan fleksibilitas dan individualitas atau stabilitas dan kontrol. Kerangka ini juga didasarkan pada enam dimensi budaya organisasi dan empat jenis budaya dominan (yaitu klan, adhokrasi, pasar, hierarki) seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka nilai-nilai dari Budaya Organisasi

Selain itu, Cameron dan Quinn (2006) menghasilkan *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI) yang digunakan untuk mengidentifikasi profil budaya organisasi berdasarkan pada nilai-nilai inti, asumsi, interpretasi dan pendekatan yang menjadi ciri organisasi. Dalam hal ini profil budaya secara keseluruhan dapat diidentifikasi sebagai:

1. Klan

Organisasi seperti berkonsentrasi pada pemeliharaan internal dengan fleksibilitas, kepedulian terhadap orang, dan kepekaan bagi mereka yang dilayaninya. Nilai-nilai budaya klan keterpaduan, partisipasi dan kerja tim. Mereka mengembangkan lingkungan yang menekankan hubungan manusia di mana para manajer memberdayakan staf mereka dan memfasilitasi mereka untuk berpartisipasi dan berkomitmen.

2. Adhokrasi

Organisasi yang berkonsentrasi pada posisi eksternal dengan tingkat fleksibilitas, individualitas, dan adaptif yang tinggi. Mereka dapat menggunakan sumber daya baru untuk mendapatkan keuntungan lebih lanjut. Namun mereka menanggung risiko tinggi dan ketidakpastian yang lebih besar. Sukses berarti mendapatkan produk atau layanan yang unik dan baru, mengambil risiko dan mengantisipasi masa depan.

3. Hirarki

Organisasi memiliki struktur organisasi yang jelas, aturan dan prosedur standar, kontrol ketat, dan tanggung jawab yang didefinisikan dengan baik. Budaya hierarki menekankan ketertiban dan peraturan. Gaya kepemimpinannya bersifat administratif. Pelacakan dan kontrol ditekankan relatif terhadap sasaran yang dinyatakan dengan jelas.

4. Pasar

Organisasi yang berfokus pada transaksi dengan lingkungan eksternal organisasi, bukan pada manajemen internal. Budaya yang digerakkan oleh pasar berfokus pada daya saing dan pencapaian tujuan untuk mendapatkan keuntungan melalui persaingan pasar.

2.4 Produktivitas Kerja

2.4.1 Pengertian 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). Produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) berupa barang ataupun jasa dengan masukan (*input*) yang sebenarnya. Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Menurut Hasibuan (2007), peningkatan produktivitas hanya dapat ditingkatkan dengan cara partisipasi positif, kedisiplinan, dan efektivitas kerja karyawan.

Pengertian produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan di hari lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari baik dari hari ini (Sinungan, 1985). 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 (Riyanto, 1986).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi 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.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Ravianto (1985) menjelaskan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja pada suatu perusahaan dalam proses produksi, selain bahan baku dan tenaga kerja yang harus ada juga didukung oleh faktor – faktor sebagai berikut: 1. Pendidikan, 2. Keterampilan, 3. Sikap dan etika kerja, 4. Tingkat penghasilan, 5. Jaminan social, 6. Tingkat sosial dan iklim kerja, 7. Motivasi, 8. Gizi dan kesehatan, 9. Hubungan individu, 10. Teknologi, 11. Produksi.

Sedangkan menurut Simanjuntak (1985), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah :

1. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi juga oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.

2. Sarana pendukung

Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas karyawan digolongkan menjadi dua golongan yaitu :

- a. Menyangkut lingkungan kerja termasuk sarana dan peralatan yang digunakan, tehnologi dan cara produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri.
- b. Menyangkut kesehatan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan keselamatan kerja.

3. Supra sarana

Apa yang terjadi didalam perusahaan dipengaruhi juga oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, dan lain-lain. Selain itu hubungan antara pimpinan dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pimpinan terhadap bawahan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam menentukan kebijaksanaan.

2.4.3 Alat Pengukuran Produktivitas Kerja

Untuk pengukuran produktivitas kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan, praktisnya sebagai standar dalam pembayaran upah karyawan. Untuk mengukur suatu produktivitas dapat digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam – jam kerja yang harus dipergunakan untuk bekerja.

Ada dua macam alat pengukuran produktivitas, yaitu:

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

2.4.4 Penelitian Terdahulu

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

Produktivitas Kerja	Literatur
1. Kualitas Kerja	Fitriyanto (2012), Holil (2011),
2. Kuantitas Kerja	Rusdiana (2011), Loeppe et al.
3. Efektifitas Kerja	(2003), Podsakoff et al. (1997)
4. Efisiensi Kerja	

2.5 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. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi yang bersangkutan.

Menurut Setiawan (1988) “Kinerja berhubungan dengan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi perusahaan. Aspek lain adalah hubungan organisasi dengan lingkungan sosial dan lingkungan politiknya”.

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 memproduksi (productivity) atau seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih (economy). Sedangkan dalam organisasi publik sendiri masih sulit menemukan indikator yang sesuai untuk mengukur kinerja (Jackson and Palmer, 1992 dalam Bryson, 1995).

Dimensi yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi yaitu Kinerja Keuangan dan 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 2.4 (Aziz dan Morita, 2016).

Tabel 2.3 Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi	Literatur
1. Kinerja Keuangan	Aziz dan Morita (2016)
2. Kinerja Non-Keuangan	

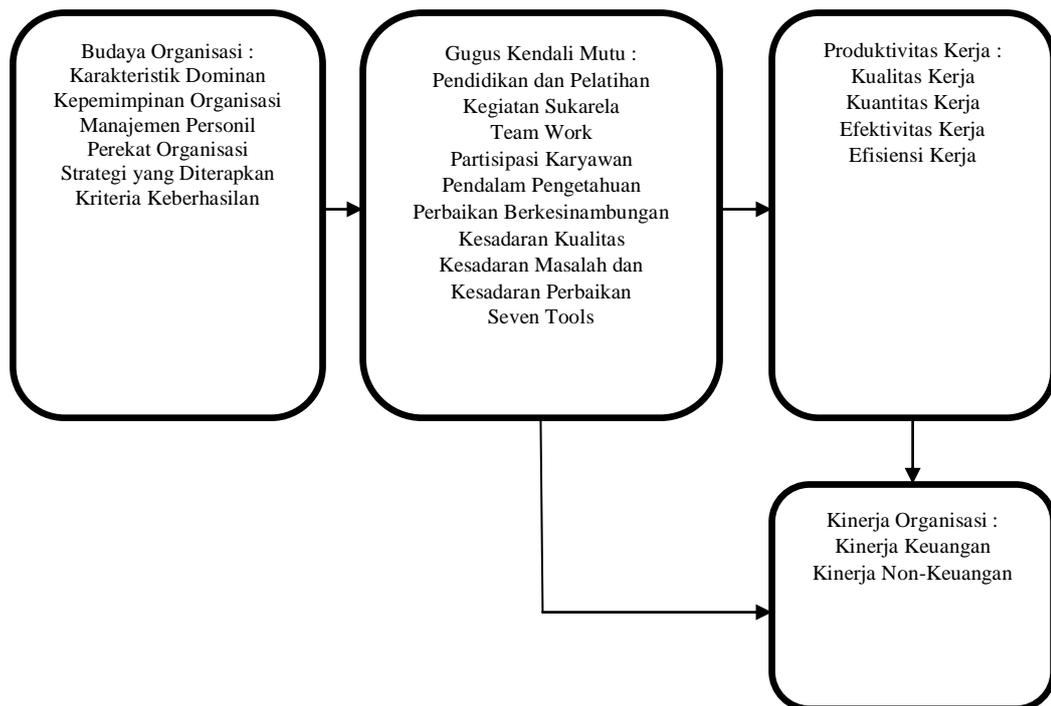
2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	RZ Abdul Aziz, Hiroshi Morita (2016)	National Culture, Organisational Culture, Total Quality Management Implementation, and Performance: an empirical investigation	Variabel : - Budaya Organisasi - Kinerja Organisasi Metode : - Validitas Instrumen - Reliabilitas - Analisis Regresi Berganda	Variabel : - GKM - Produktivitas Kerja Periode pengamatan 2016 Objek penelitian : UMKM di Lampung
2	Disa Rusdiana (2011)	Pengaruh Penerapan Gugus Kendali Mutu dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus : Departemen Produksi Rumah Potong Ayam PT Sierad Produce, Tbk – Bogor)	Variabel : - Penerapan GKM - Produktivitas Kerja Metode : - Validitas - Reliabilitas - Analisis Regresi Berganda - Uji t (Parsial)	Variabel : - Budaya Organisasi - Kinerja Organisasi Periode pengamatan 2011 Subjek penelitian : PT Sierad Produce, Tbk. – Bogor Pengambilan sampel : - Metode Sensus Metode : - Asumsi Klasik - Uji Normalitas - Analisis Faktor
3	Desminda (2007)	Analisis Pengaruh Gugus Kendali Mutu (GKM) Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan (Studi Kasus di PT Goodyear Indonesia, Tbk.)	Variabel : - Gugus Kendali Mutu - Produktivitas Kerja Metode : - Uji Validitas - Uji Reliabilitas - Uji t (Parsial)	Variabel : - Budaya Organisasi - Kinerja Organisasi Periode pengamatan 2007 Objek penelitian : PT Goodyear Indonesia, Tbk. Pengambilan sampel : - Sampel acak Distratifikasi
4	Ronald Sukwadi (2012)	Analisis Pengaruh Implementasi Gugus Kendali Mutu Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Model Persamaan Struktural	Variabel : - Gugus Kendali Mutu - Kinerja Organisasi Pengambilan sampel : - <i>Random Sampling</i>	Variabel : - Budaya Organisasi - Produktivitas Kerja Periode pengamatan 2012 Objek penelitian : Karyawan PT DPP Metode : - Model Persamaan Struktural

2.7 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Budaya Organisasi, Produktivitas Kerja dan Kinerja Organisasi, serta pengaruh Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Secara skematis kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka analisis diatas maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Gugus Kendali Mutu.
2. Gugus Kendali Mutu berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
3. Gugus Kendali Mutu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.
4. Produktivitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.