

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Kualitas

Pengertian kualitas adalah dimana keinginan atau sayat pelanggan dapat di penuhi dalam suatu produk atau jasa dan dimana pelanggan begitu puas dengan produk atau jasa yang di berikan sehingga ingin menjadi pelanggan tetap (Novianty,2017). Sedangkan menurut Margono, (2002: 5) dalam Novianty, (2017). Kualitas adalah suatu pelayanan jasa atau produk yang bisa memenuhi atau bahkan melebihi keinginan dari pelanggan. Pengertian kualitas yang digunakan dalam TQM adalah kualitas dengan konsep relatif. Definisi dari relatif di sini tidak memandang kualitas sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sebagai produk atau layanan tersebut. Sesuatu dapat disebut kualitas apabila produk terakhir sudah sesuai standar atau belum, tidak harus mahal dan eksklusif. Kualitas harus mengerjakan sesuai dengan tujuan atau sesuai keinginan pelanggan (Novianty, 2017).

2.2. Total Quality Management

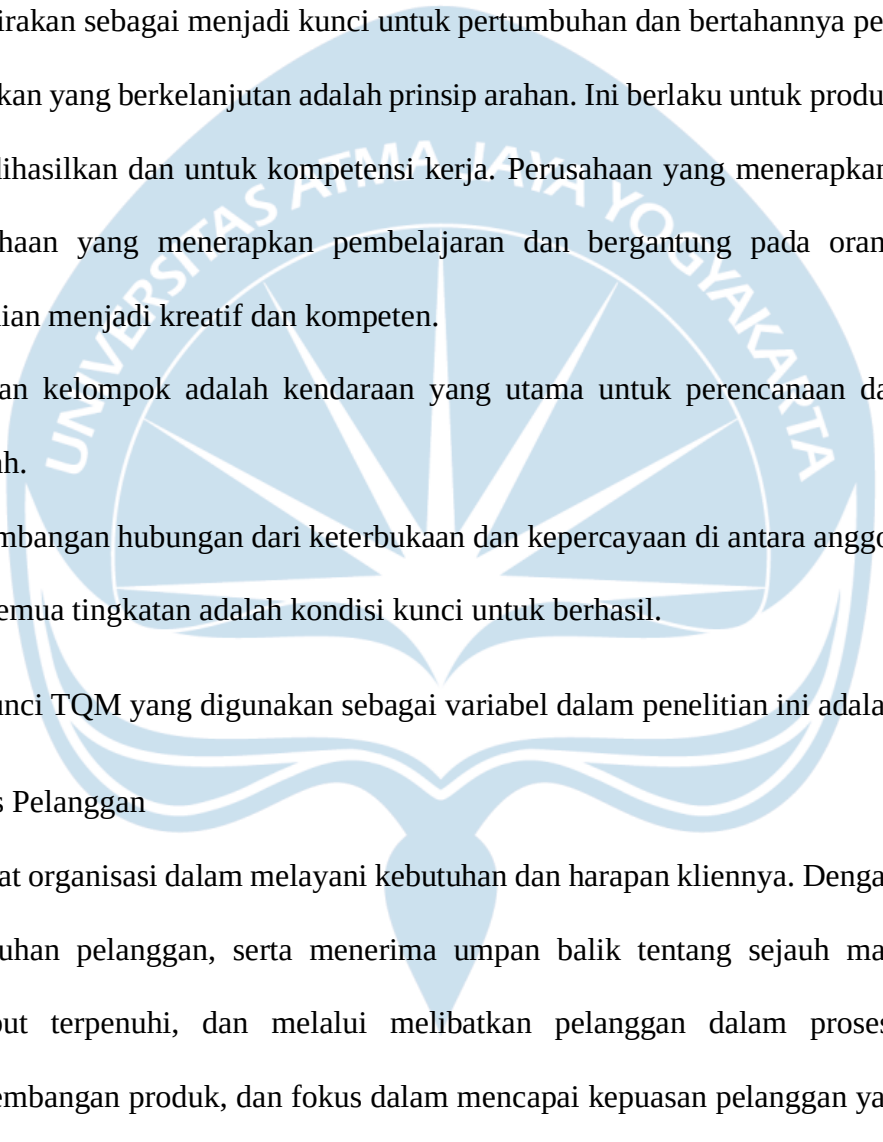
Total Quality Management (TQM) merupakan serangkaian praktik yang menekankan, antara lain, memenuhi persyaratan pelanggan, perbaikan terus-menerus, mengurangi pengerjaan ulang, pengukuran hasil yang konstan, pemikiran jangka panjang, peningkatan keterlibatan karyawan dan kerja tim, dan hubungan yang lebih dekat dengan pemasok (Ross, 1993 dalam Powell, 1995). TQM juga dapat digambarkan sebagai "kombinasi manajemen partisipatif dan kerja tim, menghasilkan produk bebas cacat atau kepuasan pelanggan". TQM dapat di terapkan di setiap organisasi manufaktur, layanan, pemerintah atau nirlaba dan itu menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, meningkatkan kinerja keuangan bottom

line, pelanggan dan karyawan yang lebih puas dan mengurangi biaya (Walton, 1986 dalam Powell, 1995). Umumnya TQM dapat diukur dengan tujuh kategori yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia (SDM), proses manajemen, dan manajemen pemasok (Sila 2007). Perusahaan yang telah secara efektif menerapkan TQM mengungguli perusahaan non-TQM pada ukuran seperti pendapatan, biaya, profitabilitas, total aset, jumlah karyawan dan modal pengeluaran (Hendricks dan Singhal, 1997 dalam (Brah, Tee, and Rao 2002)). Sedangkan menurut Godfrey, (1999) dalam (Addae-Korankye 2013). Mendefinisikannya sebagai proses yang berfokus pada pelanggan, berpusat pada kualitas, berdasarkan fakta, digerakkan oleh tim, dan dipimpin oleh manajemen senior untuk perbaikan proses yang berkesinambungan, agar mencapai strategi organisasi.

Menurut Tjipto dan Diana, (2003) dalam (Indriani 2016). ketika perusahaan menerapkan TQM maka manfaat yang akan diperoleh perusahaan adalah meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain rute pasar dan rute biaya.” berikut ini penjelasan mengenai dua manfaat utama dari TQM

1. Rute pasar, menjelaskan perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar.
2. Rute biaya, menjelaskan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat

Warren H Schmidt & Jerome P. Finnigan, (1993) dalam (Soetjitro 2016) menyatakan bahwa ada lima prinsip dasar yang mendasari TQM, yaitu:

- 
- a) Bahwa organisasi dibuat dari suatu sistem yang kompleks yang terdiri dari pelanggan dan pemasok, dimana setiap individu executive, manager dan pekerja berfungsi baik sebagai pemasok maupun pelanggan.
 - b) Kualitas, tercapainya harapan dari konsumen, adalah tujuan utama dan dianggap dan diperkirakan sebagai menjadi kunci untuk pertumbuhan dan bertahannya perusahaan.
 - c) Perbaikan yang berkelanjutan adalah prinsip arahan. Ini berlaku untuk produk maupun jasa yang dihasilkan dan untuk kompetensi kerja. Perusahaan yang menerapkan TQM adalah perusahaan yang menerapkan pembelajaran dan bergantung pada orang-orang yang kemudian menjadi kreatif dan kompeten.
 - d) Tim dan kelompok adalah kendaraan yang utama untuk perencanaan dan pemecahan masalah.
 - e) Pengembangan hubungan dari keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota perusahaan pada semua tingkatan adalah kondisi kunci untuk berhasil.

Elemen kunci TQM yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini adalah

- Fokus Pelanggan

Derajat organisasi dalam melayani kebutuhan dan harapan kliennya. Dengan menentukan kebutuhan pelanggan, serta menerima umpan balik tentang sejauh mana kebutuhan tersebut terpenuhi, dan melalui melibatkan pelanggan dalam proses desain dan pengembangan produk, dan fokus dalam mencapai kepuasan pelanggan yang lebih besar (Al-Damen 2017)

- Perbaikan berkelanjutan

Upaya berkelanjutan untuk menemukan cara dan teknik baru dalam menghasilkan produk dan layanan yang lebih berkualitas. Produksi, menjadi lebih kompetitif, serta melebihi harapan pelanggan (Al-Damen 2017).

- Berbasis Strategis

Dalam Manajemen strategis untuk implementasi kebijakan dan rencana memerlukan suatu pendekatan untuk menentukan tujuan dalam organisasi, menentukan rencana dalam mencapai tujuan, mengembangkan kebijakan organisasi, dan mengelola sumber daya (Mohamud et al, 2015 dalam Pambreni, et al. 2019).

- Keterlibatan Karyawan (*Total Employee Involvement*)

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan peningkatan kualitas seperti: kerja sama tim, saran karyawan, dan komitmen karyawan (Al-Damen 2017)

2.2.1. Fokus Pelanggan

Pelanggan adalah suatu faktor terpenting dalam Organisasi, maka dari itu setiap organisasi harus memahami harapan mereka dan kebutuhan mereka saat ini dan masa depan (Al-Damen 2017). Sedangkan Menurut Sutarto, (2014) dalam konsep total quality management jika diibaratkan kendaraan transportasi maka harapan pelanggan adalah tempat tujuan perjalanan, yaitu yang menentukan ke mana arah mutu produk/jasa ditujukan. Hal ini berlaku untuk pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Pelanggan eksternal menentukan mutu produk/jasa yang diharapkan, sedangkan pelanggan internal membantu menentukan mutu personil, proses, dan lingkungan yang diperlukan untuk menghasilkan produk/jasa yang diharapkan.

menurut Tjiptono (1995: 15-18) dalam (Eferi 2016)). Pelanggan internal maupun eksternal merupakan penggerak (*driver*). Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Dalam Tjiptono & Diana, (1995: 102) dalam (Syauqi 2018) menyatakan bahwa kepuasan konsumen dapat memberi beberapa manfaat yaitu:

- a) Hubungan antara institusi dan para pelanggannya menjadi harmonis
- b) Memberikan dasar yang layak bagi pembelian ulang
- c) Dapat mendorong loyalitas konsumen
- d) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang dapat menguntungkan bagi institusi
- e) Reputasi institusi akan menjadi baik di mata pelanggan
- f) Laba yang didapat bisa meningkat.

2.2.2. Perbaikan berkelanjutan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dalam suatu lingkungan yang dirancang sedemikian pula sehingga dapat dihasilkan produk atau jasa dengan mutu yang terbaik. Lingkungan yang dirancang tersebut adalah bagian dari satu sistem yang harus ditingkatkan untuk menghasilkan mutu produk atau jasa yang maksimal (Sutarto, 2014). Menurut Tjiptono, (1995: 15-18) dalam (Eferi 2016)) TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

2.2.3. Berbasis Strategis

Menurut Goetsch dan Davis (2016) dalam Pambreni, et al. (2019). keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar dapat dirancang dengan menggunakan strategis organisasi kualitas total. Dengan menggunakan TQM, organisasi mampu untuk mencapai kualitas yang lebih unggul di dunia dari waktu ke waktu. Dengan unsur antara lain visi, misi, dan tujuan yang luas (Goetsch & Davis, 2016 dalam Pambreni, et al. 2019). Dalam manajemen strategis untuk implementasi kebijakan dan rencana memerlukan suatu pendekatan untuk menentukan tujuan dalam organisasi, menentukan rencana dalam mencapai tujuan, mengembangkan kebijakan organisasi, dan mengelola sumber daya (Mohamud et al. 2015 dalam Pambreni, et al. 2019). Agar dapat bersaing dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif maka organisasi harus menggunakan strategi yang selaras dengan lingkungan dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan (Rahman et al. 2018 dalam Pambreni, et al. 2019).

2.2.4. Keterlibatan Karyawan

Sebagaimana dijelaskan di depan, pelibatan dan pemberdayaan adalah ajaran utama dalam TQM. Keuntungan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pertama, keputusan menjadi lebih baik karena lebih banyak individu terlibat di dalamnya. Hal ini tentu harus simultan diimbangi dengan peningkatan kapasitas karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi dalam keterlibatannya. Kedua, meningkatkan rasa memiliki karyawan sehingga mereka secara internal akan lebih komitmen melaksanakan keputusan yang diambil bersama (Sutarto, 2014). menurut

(Tjiptono, 1995: 15-18 dalam (Eferi 2016)). Ada dua manfaat yang bisa diambil dengan adanya keterlibatan dan memberdayakan karyawan: pertama, hal ini dimungkinkan untuk mendapatkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif pula; kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.3. Kinerja Organisasi

Dalam efektivitas organisasi pengukuran kinerja sangatlah penting. Kinerja organisasi terdiri dari hasil aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap pengeluaran yang dimaksudkan (atau tujuan dan sasaran). Untuk menetapkan sasaran organisasi, kinerja organisasi melibatkan aktivitas berulang kinerja organisasi melibatkan aktivitas berulang untuk menetapkan sasaran organisasi, membuat penyesuaian, dan memantau kemajuan sasaran untuk mencapai sasaran tersebut secara lebih efektif dan efisien. (Al-Damen 2017). Menurut (Suryani, N. K., & FoEh 2018). Keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan dapat di nilai dari kinerja organisasi, selain itu kinerja organisasi juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu. penilaian kinerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat di gunakan untuk mengukur suatu keberhasilan dalam periode tertentu dan dapat di jadikan suatu masukan untuk meningkatkan kinerja atau perbaikan untuk di masa depan.

(Suryani, N. K., & FoEh 2018). Kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang berperan menciptakan kegagalan maupun keberhasilannya. variabel yang berperan penting

dalam kinerja organisasi yaitu variabel pengelolaan sumber daya manusia, variabel memediasi, keadilan organisasi dukungan manajer lini dan efektivitas organisasi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2, 1 Penelitian Terdahulu

No.	Pengarang, Tahun Dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Kesimpulan
1	Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. <i>Management Science Letters</i> , 9(9), 1397-1406.	1. fokus pelanggan 2. perbaikan terus-menerus 3. berbasis strategis 4. keterlibatan total karyawan 5. kinerja organisasi	Analisis kuantitatif, Dengan menggunakan teknik non-probability sampling (convenience sampling), sampel dalam penelitian ini diambil dengan jumlah sampel 350 responden, dari 2.308 populasi yang merupakan UKM sektor jasa di Selangor, Malaysia dimana unit analisis dikaitkan dengan pemilik. /pengelola UKM. Analisis regresi linier berganda dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 23. Reliabilitas dan validitas digunakan untuk melakukan pre-test dalam penelitian ini. Uji asumsi standar yang	Fokus pelanggan dalam penelitian ini memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja organisasi dibandingkan dengan tiga variabel independen lainnya. Selanjutnya, sesuai dengan rendahnya respon indikator kepuasan pelanggan, manajemen UKM disarankan terlebih dahulu untuk lebih memperhatikan pelanggan dengan memberikan kualitas layanan terbaik dan memberikan nilai tambah layanan untuk kepuasan pelanggan. Manajemen juga dapat memulai dengan mengukur dan memantau tingkat kepuasan pelanggan, menyusun strategi purna jual, dan melakukan proses komunikasi dan pelatihan yang tepat untuk mencapai

			dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.	kepuasan pelanggan. Hasil diyakini berkontribusi dalam hal mengenali nilai-nilai TQM dengan empat elemen penting TQM yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu fokus pelanggan, peningkatan berkelanjutan, berbasis strategis, dan keterlibatan karyawan total. Hasil penelitian menopang dan memperkaya teori tentang bagaimana TQM mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi.
2	Nekoueizadeh, S., & Esmaeili, S. (2013). A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran. <i>European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings</i> , 2(3 (s)), pp-968.	1. TQM 2. Quality Performance 3. Innovation Performance 4. Organizational Performance	Untuk menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel, digunakan metodologi Structural Equation Modeling (SEM). Untuk studi saat ini, 330 kuesioner secara acak tersebar di antara anggota sampel, yang berarti staf TI, Penjualan dan pemasaran, administrasi dan organisasi, garansi teknis dan kualitas, keuangan dan bagian lain, yang 225 dikembalikan dan digunakan dalam proses	Model diuji dengan menggunakan data yang diterima dari 225 responden. Analisis jalur SEM digunakan untuk menguji hipotesis didalamnya. Gambar (2) menunjukkan koefisien regresi standar dari jalur yang dihipotesiskan, dan indikator pemuatan variabel laten, tentang hipotesis pertama berdasarkan validitas yang dihasilkan koefisien jalur ($b = 0,31$) untuk variabel model fit maka dapat dikatakan bahwa metode TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu hipotesis pertama diterima.

			penelitian. Dari jumlah ini, 150 adalah laki-laki dan 75 perempuan, antara usia 24-58, 130 direkrut dan 95 Kontraktor di pekerjaan atas, menengah dan bawah. Informasi yang dikumpulkan dari 225 responden ini digunakan untuk menganalisis model dengan menggunakan AMOS 16. Analisis data mendukung hubungan yang kuat dan positif antara praktik TQM dan kinerja kualitas, kinerja inovasi, dan kinerja organisasi.	Demikian pula, hipotesis kedua dan ketiga diterima dengan koefisien jalur yang layak ($b = 0,37$, $b = 0,72$). Tentang hipotesis keempat, berdasarkan kelayakan koefisien jalur yang diperoleh $b = 0,085$ ($p=0,189$) untuk variabel ini dalam model fit, dapat dikatakan bahwa kualitas kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu hipotesis keempat ditolak. Sedangkan yang kelima diterima dengan koefisien korelasi yang signifikan $b = 0,29$ ($p<0,05$).
3	Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. <i>Operations Research Perspectives</i>, 5, 199-217.	1. Organizational Leadership (OL) 2. Customer Satisfaction & Relationship (CSR) 3. Human Resource Fokus (HRF) 4. Strategic Planning & Development (SPD) 5. Supplier Quality Management (SQM) 6. Satisfaction Results (SR) 7. Business Results (BR)	Setelah meninjau latar belakang penelitian, mudah untuk memilih metodologi untuk penelitian kami. Bagian pertama adalah menentukan strategi penelitian. Strategi membantu dalam membangun struktur penelitian. Sebagian besar ide dipilih dari penelitian Cua et al sebelumnya. [20], Claver dkk. [18], Kaynak [50], Prajogo dan Sohal [87], Rahman dan	disimpulkan bahwa dalam organisasi, tingkat posisi kerja yang berbeda dapat menghasilkan hasil yang sangat berbeda pada hubungan antara TQM dan OP. Selain itu, manajer memiliki sikap yang lebih jelas terhadap praktik TQM dan hubungan OP daripada responden karyawan. Para pekerja harus disadarkan tentang aspek OP perusahaan seperti penjualan, ekspor, dan keuntungan, yang

			Bullock [90], Kannan dan Tan [52], Brah dan Lim [14], Sila [104], Kaynak dan Hartley [51], Bou - Llusar dkk. [12], Zakuan dkk. [127], Talib dkk. [118], dan Patyal et al. [81], yang memungkinkan kami untuk mendefinisikan kuesioner untuk survei untuk mengumpulkan data mentah. Data tersebut kemudian dianalisis dengan software SPSS-AMOS. Analisis dilakukan dalam tiga tahap yaitu, penyaringan data atau statistik deskriptif, analisis faktor dan SEM. Semua metodologi penelitian didasarkan pada penelitian sebelumnya dari Singh [106], Singh et al. (2016), dan Singh & Sharma [108.109]	dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karya empiris ini akan membantu peneliti India dan internasional untuk memahami skenario implementasi TQM
4	Cetindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya. <i>Procedia economics and finance</i>, 23, 1376-1382.	1. Training 2. Leadership 3. Continuous improvement 4. Internal Customer 5. External Customer 6. Business Performance	Studi dilakukan pada perusahaan dengan sertifikat kualitas yang beroperasi di industri produksi di Kawasan Industri Terorganisir	Dengan kondisi persaingan yang semakin meningkat saat ini, menjawab permintaan pelanggan yang meningkat dengan produk yang segera dan berkualitas tinggi telah menjadi

			Kütahya. Survei diberikan kepada manajer kualitas yang bekerja di 32 perusahaan sampel di antara 65 perusahaan yang beroperasi di Kütahya. Dalam studi survei untuk evaluasi hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja bisnis, lima kriteria yang dibawa manajemen mutu total ke perusahaan digunakan dan pengaruhnya terhadap kinerja dievaluasi. Kriteria ini ditentukan masing-masing sebagai berikut; 1. Korelasi kepemimpinan 2. Korelasi partisipasi staf 3. Korelasi pelatihan staf 4. Korelasi fokus pelanggan 5. Pengaruh terhadap kinerja bisnis Ada total 6 pernyataan untuk lima kriteria. Untuk menentukan sejauh mana peserta setuju dengan pernyataan, Skala Likert lima jawaban yang terdiri dari 1) Sangat tidak setuju	faktor terpenting bagi bisnis untuk meningkatkan daya saing mereka. Memiliki pelanggan internal dan eksternal dalam organisasi memperkuat pemahaman kualitas dalam organisasi. Sementara pelanggan internal adalah staf organisasi, pelanggan eksternal adalah kelompok sasaran organisasi. Produksi produk-produk berkualitas tinggi menghasilkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi; dan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi mengurangi elastisitas permintaan. Akibatnya, perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dengan menjual produk dan jasa yang lebih mahal. Dalam analisis regresi yang dilakukan untuk menunjukkan pengaruh karakteristik TQM bisnis (pelatihan, kepemimpinan, perbaikan terus-menerus, pelanggan internal, pelanggan eksternal) terhadap kinerja, diamati bahwa semua karakteristik TQM mempengaruhi variabel kinerja. Hal
--	--	--	--	---

			2) Tidak setuju 3) Tidak setuju atau tidak setuju 4) Setuju 5) Sangat setuju digunakan di bagian jawaban. Data survei dianalisis menggunakan software SPSS. Dalam penelitian ini, analisis korelasi digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel. Sarana dan standar deviasi untuk variabel juga dihitung. Setelah penentuan korelasi antar variabel, analisis regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh karakteristik perusahaan mengenai praktik TQM terhadap kinerja bisnis.	ini dapat diartikan sebagai peningkatan/penurunan penekanan pada TQM oleh bisnis menghasilkan peningkatan/penurunan kinerja mereka. Ketika hasilnya dilihat dari tingkat korelasi, diamati bahwa kriteria kepemimpinan dan pelatihan TQM memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan kinerja daripada kriteria lainnya. Perusahaan harus memastikan staf mereka menerima pelatihan yang diperlukan tentang kualitas dan mendukung peningkatan berkelanjutan di bawah kepemimpinan manajemen senior. Berdasarkan hasil studi tersebut, dapat dikatakan bahwa bisnis yang ingin meningkatkan kinerjanya harus lebih menekankan pada kriteria TQM. Jika bisnis mengadopsi dan mempraktekkan konsep TQM dengan benar, mereka akan menyadari bahwa hasilnya diinginkan dan menuju kesempurnaan.
5	SILA, Ismail (2007) Examining the effects of	1. Leadenhip	Measurement instrument	Bukti empiris dalam penelitian ini

	contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. Journal of Operations management 25.1: 83-109.	2. Strategic planning 3. Customer focus 4. Information and analysis 5. Human resource management 6. Process management 7. Supplier management 8. Human resource results 9. Customer results 10. Organizational effectiveness 11. Financial and market results	Sample Scale reliability and validity	menunjukkan bahwa argumen tergantung konteks untuk TOM dan efeknya ukuran kinerja organisasi utama tidak dibenarkan untuk faktor kontekstual yang dianalisis. Namun, temuan menunjukkan bahwa meskipun praktik TOM yang sama sebagian besar akan menghasilkan hasil kinerja yang serupa di seluruh subkelompok perusahaan dalam faktor kontekstual, beberapa hasil ini bisa berbeda. Alasan untuk itu perbedaan harus dieksplorasi dalam studi masa depan. Itu imodel yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini juga harus direplikasi menggunakan faktor kontekstual lain untuk membuat pernyataan yang lebih kuat tentang efek institusional dan faktor kontingensi.
--	---	--	---------------------------------------	---

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. H1 : Fokus Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Pelanggan adalah suatu faktor terpenting dalam organisasi, maka dari itu setiap organisasi harus memahami harapan mereka dan kebutuhan mereka saat ini dan masa depan (Al-Damen 2017). Fokus pelanggan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja organisasi, faktor penting bagi keberhasilan organisasi adalah fokus pelanggan karena merupakan titik awal dari setiap inisiatif kualitas (Cai, 2009 dalam Pambreni, et al. 2019)

2.5.2. H2 : Perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Dalam meningkatkan daya saing, efisiensi, kualitas, dan kinerja yang sesuai, organisasi dapat menggunakan aspek *Continuous Improvement* (Perbaikan berkelanjutan) yang sudah diakui berguna bagi kinerja organisasi (Li et al. 2016 dalam Pambreni, et al. 2019). Perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Perbaikan berkelanjutan dapat membantu organisasi untuk tampil lebih baik (Pambreni, et al. 2019).

2.5.3. H3 : Berbasis Strategis berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

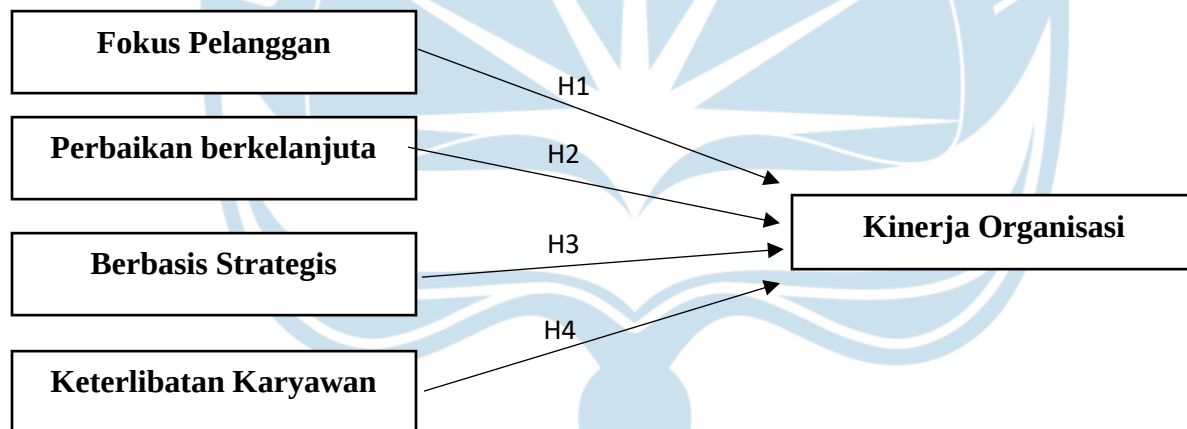
Suatu organisasi dapat bersaing secara kompetitif dalam lingkungan bisnis harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan dan menggunakan strategi yang selaras dengan lingkungan bisnis (Rahman et al. 2018 dalam Pambreni, et al. 2019). berbasis strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. menyatakan bahwa organisasi dengan penerapan TQM memiliki rencana strategis yang terdiri dari tujuan yang luas, visi, misi, serta program tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. (Pambreni, et al. 2019)

2.5.4. H4 : Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

(Sofijanova dan Chatleska, 2013 dalam Pambreni, et al. 2019). Keterlibatan karyawan adalah proses pemberdayaan dan partisipasi karyawan untuk

mengembangkan ide atau masukan dari karyawan agar dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menggunakan secara efektif keterlibatan karyawan akan sangat berdampak positif pada kinerja organisasi. pemberdayaan karyawan dan keterlibatan karyawan , serta pemanfaatan tim memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan persepsi manajerial terhadap kinerja organisasi. Dengan mengajukan program keterlibatan karyawan perusahaan akan terdorong dalam meningkatkan kinerja, pertumbuhan dan daya saing perusahaan baik di pasar regional maupun global.(Pambreni, et al. 2019)

2.6. Model Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka penelitian

Sumber : (Pambreni et al. 2019)