

**PENGARUH TQM TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INNOVATION
CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI PADA PENGUSAHA BATIK DI YOGYAKARTA**

(Studi Kasus Pada Pengusaha Batik Di Yogyakarta)

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Sinta Sari Utami

NIM : 16311205

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

SKRIPSI
PENGARUH TQM TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INNOVATION
CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI PADA PENGUSAHA BATIK DI YOGYAKARTA

(Studi Kasus Pada Pengusaha Batik Di Yogyakarta)

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh derajat Sarjana Strata-1
Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Disusun Oleh :

Nama : Sinta Sari Utami

NIM : 16311205

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudiain hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 09 Agustus 2021

Penulis,



Sinta Sari Utami

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH TQM TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI
INNOVATION CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI PADA PENGUSAHA BATIK DI
YOGYAKARTA**

(Studi Kasus Pada Pengusaha Batik Di Yogyakarta)

Disusun dalam rangka menyusun skripsi

Oleh :

Nama : Sinta Sari Utami Nomor
Mahasiswa : 16311205 Program
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 06 Agustus 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen

Pembimbing



Siti Nurul Ngaini, Dra., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH TQM TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI
INNOVATION CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI PADA PENGUSAHA BATIK DI
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **SINTA SARI UTAMI**

Nomor Mahasiswa : **16311205**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 30 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Siti Nurul Ngaini, Dra., M.M.

Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbi'l'aalamiin. Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam atas segala nikmat yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

- Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
- Kepada Bapak Samsul Huda dan Ibu Sri Supatmi Tercinta Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu dan Bapak yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dalam kata persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia karna kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih.
- Teruntuk adik – adikku Ade Lina Juwita dan Rahmad Tri Jaya Saputra, yang selalu memberikan semangat dan mendoakan.

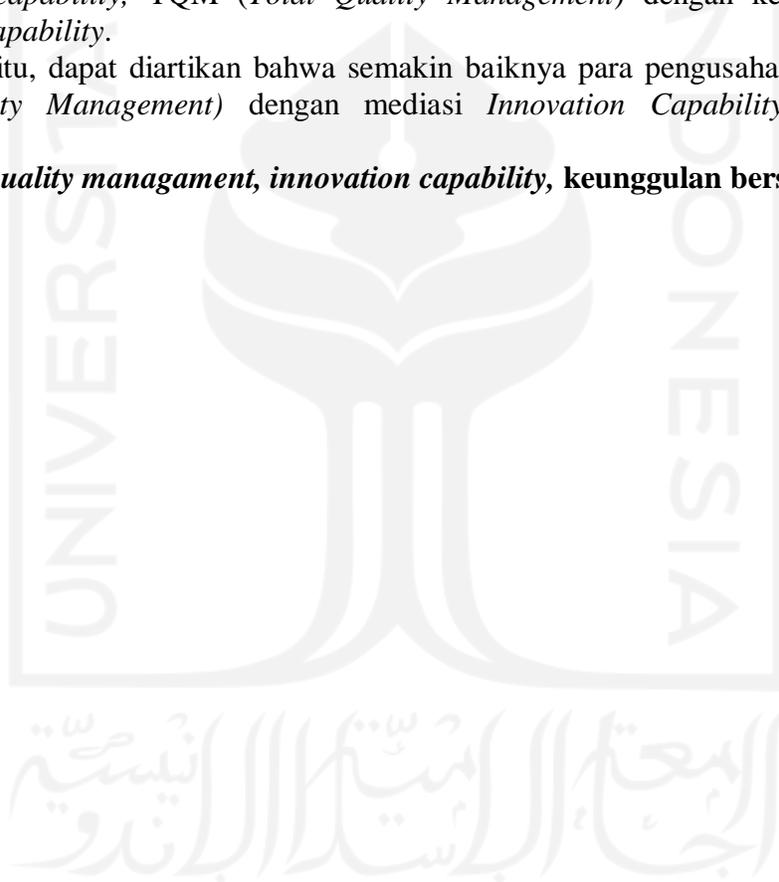
ABSTRAK

Dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pentingnya TQM (*Total Quality Management*), terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai mediasi. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari TQM (*Total Quality Management*), terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai mediasi inovasi produk, pada pengusaha Batik di Yogyakarta. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan alat analisis *SmartPLS*.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melakukan *survey* dengan menyebarkan kuesioner kepada para pengusaha Batik di Yogyakarta. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini mengambil sekitar 100 responden yang diolah menggunakan *SmartPLS* versi 3.1 Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh signifikan dan positif dengan keunggulan bersaing. TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh signifikan dan positif dengan *innovation capability*, TQM (*Total Quality Management*) dengan keunggulan bersaing melalui *innovation capability*.

Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa semakin baiknya para pengusaha Batik menerapkan TQM (*Total Quality Management*) dengan mediasi *Innovation Capability* untuk mencapai keunggulan bersaing.

Kata kunci : *Total quality management, innovation capability, keunggulan bersaing*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb.

Alhamdulillahirabbil'aalamiin. Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH TQM TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INNOVATION CAPABILITY SEBAGAI MEDIASI PADA PENGUSAHA BATIK DI YOGYAKARTA”**. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan strata-1 pada Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari banyak bimbingan, dorongan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak tercinta, Samsul Huda (terima kasih bapak atas segala kesabaran dan perjuangan yang engkau berikan, engkau adalah sosok ayah yang begitu luar biasa, semua engkau lakukan demi anak dan istrimu tanpa mengeluh sedikitpun).
3. Ibu tersayang, Sri Supatmi (terima kasih atas semangat yang tularkan kepada anakmu ini, atas doa-doa yang engkau lafalkan untukku, engkau yang mengajarkan tentang Allah dan Agama diatas segalanya).
4. Adik kandungku tercinta, Ade Lina Juwita dan Rahmad Trijaya Saputra (terima kasih telah mengajarkanku untuk menjadi seorang kakak yang lebih sabar dan bertanggungjawab).

5. Teruntuk semua keluarga besar tanpa terkecuali, beribu rasa terima kasih telah mengajarkanku untuk menjadi lebih dewasa dan bijaksana
6. Teruntuk calon imamku, Eka Bayu Saryono (terima kasih telah memberikan semangat serta dukungan dan doa. Teman *sharing* sekaligus teman seperjuangan)
7. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.



8. Bapak Anjar Priyono, SE., Ph.D. Selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
9. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra., M.M. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bimbingan serta dukungannya selama penyusunan skripsi.
10. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama proses administrasi.
11. Para Pengusaha Batik di Yogyakarta yang sudah sangat membantu dalam proses penelitian.
12. Om dan Tante (Sutarno dan Ijah), terima kasih telah menjadi rumah kedua dan seperti orang tua sendiri yang selalu menyayangi, merawat, mendukung, memberi semangat serta nasihat.
13. Sahabat sekaligus Adik (Mbeb), terima kasih selalu memberikan semangat, doa, dukungannya dan nasihat – nasihat. Sahabat dari jaman SD sampai sekarang.
14. Teman Kos terkhusus Wanita Sholehah (Mbak putri, Mbak Anyar, Luky, Nabila, Dila, Wulan dan Siska) terima kasih telah menjadi lebih dari teman bahkan sudah seperti keluarga sendiri. Tempat berbagi keluh kesah yang selalu memberikan semangat, dukungan dan juga nasihat.
15. Grup Princess (Ida, Eva dan Dina), Sahabat sekaligus keluarga. Terima kasih untuk semua hal bahagia selama kuliah, yang selalu memberikan semangat, dukungan dan juga nasihat.
16. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing*, dan kerjasama dalam penyelesaian skripsi (Tya dan Dista).

17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Sebagai penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis jika karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Yogyakarta, 12 Agustus 2021

Penulis,



(SINTA SARI UTAMI)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPEL DEPAN SKRIPSI	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Total Quality Management	9
2.2.2 Keunggulan Bersaing	14
2.2.3 Innovation Capability	17
2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis	20
2.3.1 Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing	20
2.3.2 Total Quality Management terhadap Innovation Capability	21
2.3.3 Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing melalui Innovation Capability	21
2.4 Hipotesis Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Pendekatan Penelitian	24

3.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel	25
3.2.1 Variabel Total Quality Management	25
3.2.2 Variabel Keunggulan Bersaing	27
3.2.3 Variabel Innovation Capability	28
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.3.1 Data Primer	29
3.3.2 Data Primer	30
3.4 Metodologi Analisis Data.....	30
3.4.1 Analisis Deskriptif.....	30
3.4.2 Analisis Structural Equation Modelling	30
3.5 Metode Partial Least Square	31
3.5.1 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran	31
3.5.2 Pengujian Inner Model atau Model Struktural.....	33
3.6 Populasi	33
3.6.1 Sampel dan Teknik Penarikan Sampel	33
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Pengumpulan Data.....	35
4.2 Analisis Deskriptif	35
4.2.1 Analisis Deskriptif Penelitian	36
4.3 Analisis Data	39
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran	39
4.3.2 Analisis Model Struktural.....	45
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi.....	47
4.4 Pembahasan	50
4.4.1 Pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing	50
4.4.2 Pengaruh Total Quality Management terhadap Innovation Capability	51
4.4.3 Pengaruh Mediasi Innovation Capability dalam Hubungan antara Total Quality Management terhadap Keunggulan	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan.....	54
5.2 Saran	55

DAFTAR PUSTAKA56
LAMPIRAN60



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Tingkat Pengembalian Kuisioner yang disebar.....	63
Tabel 4.2: Karakteristik Responden.....	63
Tabel 4.3: Variabel Total Quality Management	66
Tabel 4.4: Variabel Keunggulan Bersaing	66
Tabel 4.5: Variabel Innovation Capability	67
Tabel 4.6: Nilai Loading Factor Konstruk Total Quality Management.....	67
Tabel 4.7: Nilai Loading Factor Konstruk Keunggulan Bersaing	68
Tabel 4.8: Nilai Loading Factor Konstruk Innovation Capabilty.....	68
Tabel 4.9: Rangkuman Nilai Loading Factor	68
Tabel 4.10: Nilai Cross Loading.....	69
Tabel 4.11: Konstruk Reliabilitas dan Validitas.....	70
Tabel 4.12: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	70
Tabel 4.13: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi	70
Tabel 4.14: Path Coefficient.....	70
Tabel 4.15: Path Coefficient.....	70
Tabel 4.16: Path Coefficient.....	71
Tabel 4.17: Total Coefficient.....	71
Tabel 4.18: Specific Indirect Effect	71
Tabel 4.19: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner	61
Lampiran 2: Hasil Uji Olah Data SmartPLS	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi dimasa sekarang ini, perkembangan dunia usaha menghadapi fase persaingan yang sangat sulit diprediksi. Ini terjadi tidak hanya pada persaingan antara usaha sejenis, melainkan juga terjadi pada jenis usaha yang berbeda sekalipun. Hal tersebut menuntut para pengusaha untuk terus dapat menyesuaikan pada setiap perkembangan zaman yang terjadi dengan tujuan untuk tetap dapat bersaing dengan para kompetitor dibidang usaha yang sama. Guna mampu bersaing dengan produk - produk dari pesaing, tentunya diperlukan sebuah analisis sebelum melakukan implementasi strategi.

Daerah Istimewa Yogyakarta tidak hanya dikenal dengan kota pelajar dan budaya, tetapi juga dikenal sebagai kota pengrajin produk khas Yogyakarta seperti batik. Batik jogja sendiri memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri dengan produk batik daerah lainnya. Perlu disadari juga bahwa industri batik di Yogyakarta merupakan usaha yang menopang perekonomian masyarakat Yogyakarta dan menjadi komoditas unggulan bagi pemerintah Yogyakarta dalam menghadapi pesaing baik di pasar domestik maupun internasional. Namun belakangan para pelaku industri batik khususnya pengusaha atau penjual batik *offline* banyak yang penjualannya tak sebesar tiga tahun terakhir, selain karena pandemi dan menurunnya wisatawan yang berkunjung ke Jogja, tetapi menurunnya penjualannya itu juga karena tidak adanya perubahan dari segi operasional penjualan produk batik. Adanya permasalahan yang terjadi tersebut mendorong para pengusaha harus mampu untuk terus berkolaborasi dan berinovasi supaya mereka mampu bertahan dan bersaing dengan para pelaku usaha dibidang sejenis.

Dalam ilmu manajemen ada banyak yang bisa dilakukan seperti mengetahui peranan TQM (*Total Quality Management*) serta analisis *innovation capability* sebagai mediasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing dari produk yang dimiliki. Fungsi adanya TQM (*Total Quality Management*) untuk dapat memaksimalkan daya saing yang dimiliki perusahaan seperti sumber daya manusia, proses, layanan, serta lingkungan yang berkelanjutan untuk bisa meningkatkan kualitas produk (Jumenez & Martinez-Costa). TQM (*Total Quality Management*) juga merupakan desain pendekatan yang dianggap layak untuk diimplementasikan pada perusahaan – perusahaan yang sedang berkembang dalam meningkatkan kualitas produknya. TQM (*Total Quality Management*) dianggap menjadi penting untuk menemukan sebuah keunggulan bersaing didalam perusahaan sesuai dengan penemuan yang ditemukan oleh (Callystha Prayhoego dan Devie, 2013), dimana dalam penelitiannya ditemukan bukti bahwa TQM (*Total Quality Management*) menemukan adanya korelasi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan keunggulan bersaing.

Selain TQM (*Total Quality Management*) yang dapat diterapkan dalam perusahaan, ilmu manajemen lain yang dapat dilakukan untuk membuat perusahaan lebih maju dan bersaing adalah dengan melakukan *innovation capability*. (Battor, 2010) menjelaskan jika inovasi adalah kemampuan yang sangat penting didalam perusahaan, dengan adanya inovasi secara terus menerus akan membuat perusahaan mampu bersaing dan bertahan dalam jangka waktu yang lama. *Innovation capability* perusahaan bisa meningkat dengan mendapatkan berbagai macam informasi dari dalam dan luar perusahaan, serta mengetahui apa-apa yang dilakukan oleh pesaing dan yang diinginkan konsumen (Schoenherr, 2015). Dijelaskan oleh (Perna, 2105) bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi menjadi faktor penting dalam perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif ketika pasar tengah bergejolak.

Dengan adanya TQM (*Total Quality Management*) secara tidak langsung dapat mendukung serta menemukan pembaharuan yang dimiliki perusahaan khususnya adalah terkait keunggulan yang akan dimiliki dari produknya serta bisa mengetahui seberapa besar peran mediasi yang dilakukan oleh *innovation capability*. Keunggulan bersaing menjadi penting karena ini merupakan bagian yang dapat menarik konsumen untuk tertarik dengan produk tersebut. Keunggulan bersaing memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan, yang pertama yaitu fokus pada keunggulan dalam hal ini yang dimaksud adalah kemampuan atau sumber daya, sementara yang kedua adalah keunggulan bersaing dari hasil kinerja (Day & Wensley, 1988).

Dijelaskan oleh Song & Parry (1997), untuk mengetahui suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing apa tidak dapat dilihat dari tiga komponen. Pertama, keunikan sebuah produk, maksudnya adalah keunikan dari produk yang dimiliki perusahaan menjadi pembeda dengan produk lainnya. Kedua, kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Terakhir, harga bisa bersaing, dimana perusahaan membuat sebuah produk dapat dijangkau oleh semua golongan konsumen.

Penting bagi perusahaan untuk dapat menemukan keunggulan bersaing yang dimiliki dibandingkan oleh para pesaingnya. Guna mencapai itu perusahaan tentu perlu menganalisis dengan beberapa elemen seperti yang dijelaskan diatas, yaitu dengan membuat eksperimen terkait dengan TQM (*Total Quality Management*) dan *innovation capability* untuk menemukan keunggulan bersaing tersebut. Oleh karena itu penelitian ini lebih tertuju pada tentang pentingnya TQM (*Total Quality Management*), terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai mediasi pada pengusaha batik di Yogyakarta. Diharapkan penelitian ini dapat melengkapi penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan menjadi referensi terbaru bagi pengusaha batik dalam mengembangkan industrinya.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh pada Keunggulan Bersaing?
2. Apakah TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh pada *Innovation Capability*?
3. Apakah TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh pada Keunggulan Bersaing melalui *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan masalah dalam penelitian ini:

1. Guna menemukan pengaruh antara TQM (*Total Quality Management*) dengan Keunggulan Bersaing
2. Guna menemukan pengaruh antara TQM (*Total Quality Management*) dengan *Innovation Capability*
3. Guna menemukan pengaruh antara TQM (*Total Quality Management*) pada Keunggulan Bersaing melalui *Innovation Capability* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan hasil serta bermanfaat, baik langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak dan tidak hanya pada kalangan praktisi ataupun akademisi, seperti:

- a. Pengelola atau pelaku usaha, diharapkan *output* penelitian ini harus dimanfaatkan sebagai masukan tentang peran dari TQM (*Total Quality Management*) dan *innovation capability* dalam meningkatkan keunggulan.

b. Memberikan manfaat sebagai referensi terhadap penelitian-penelitian selanjutnya.

Penelitian ini dapat dikembangkan oleh penelitian selanjutnya sehingga bisa diperoleh hasil yang lebih mendalam dan dapat diaplikasikan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian terdahulu digunakan untuk menjadi pedoman, pertimbangan, maupun perbandingan bagi peneliti untuk dapat memperoleh arah dan kerangka berpikir yang lebih jelas nantinya. Penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian ini serta yang memiliki topik penelitian seperti TQM (*Total Quality Management*), keunggulan bersaing, serta *Innovation Capability*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Allia Irmadhani, Diyah Atika, dan Listya Devi Junaidi, 2019) dengan judul “*pengaruh penerapan total quality management (TQM) dan keunggulan bersaing terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada universitas swasta di medan)*”, penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji secara empiris pengaruh dari total quality management dan keunggulan bersaing terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sendiri dilakukan di universitas swasta di medan. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *total quality management* mempengaruhi terhadap keunggulan bersaing. Sementara keunggulan bersaing juga diketahui mempengaruhi kinerja manajerial.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Viki Zulfatul, Adya Hermawati, dan Wahyu Wulandari, 2021) berjudul “*analisa pengaruh total quality management dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing*”. Penelitian ini sendiri dilakukan pada penerbit literasi nusantara kota batu dengan responden sebanyak 77 responden, sementara untuk metode penelitian yang digunakan dengan SmartPLS version 3.0. Hasil dari penelitian ini menemukan jika *total quality management* memiliki pengaruh signifikan pada keunggulan bersaing. Begitu juga *total quality management* ternyata memiliki

pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Terakhir ditemukan keunggulan bersaing mampu mempengaruhi secara positif pada kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Imas Fatimah, Ida Nurnida, 2019), dengan judul *“Analisis pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing pada UKM Duren Kamu Pasti Kembali di Kota Serang”*. Penelitian yang dilakukan guna menguji hubungan yang terjadi antara variabel inovasi produk dengan keunggulan bersaing. Penelitian dilakukan pada 19 responden. Hasil yang ditemukan dari penelitian ini adalah inovasi produk mampu mempengaruhi secara signifikan positif terhadap keunggulan bersaing dengan besaran angka 77,8% sementara 22,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan angka pengaruh sebesar itu menunjukkan bahwa inovasi produk memainkan perannya dengan baik dalam memberikan keunggulan bersaing pada kompetitoranya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Ika Dwi, Edriana, 2018) dengan judul penelitian *“Pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kepuasan pengunjung industri pariwisata di kabupaten bojonegoro”*. Penelitian ini dilakukan pada 124 responden yaitu wisatawan. Untuk metode analisis data yang digunakan dengan menggunakan kuisioner. Hasil dari penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan secara positif saling berpengaruh antara inovasi dengan keunggulan bersaing. Sementara keunggulan bersaing juga diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pengunjung. Terakhir ditemukan inovasi mempengaruhi kepuasan pengunjung secara positif.

Penelitian yang dilakukan (Antunes, Quiros, Justino, 2017) dengan judul penelitian *“The Relationship Between Inovation And Total Quality Management And The Innovation Effects On Organizational Performance”* penelitian ini disebarkan pada 287 responden. Hasil penelitian ini mengungkapkan jika perusahaan yang menggunakan strategi inovasi porses akan mendapatkan peningkatan kinerja, baik secara operasional maupun finansial. Ditemukan juga

bahwa *total quality management* berpengaruh terhadap strategi inovasi produk dan proses. Terakhir ditemukan bahwa *total quality management* dan inovasi mampu mempengaruhi secara signifikan performa organisasi.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Devista Ayu, Dessy, 2020) dengan judul "*Implementasi total quality management dan innovation capability dalam meningkatkan quality performance*". Penelitian ini dilakukan pada pengrajin gerabah dikasongan bantul dengan responden sebanyak 135 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis SmartPLS. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh signifikan terhadap *innnovation capability*. Ada pengaruh positif juga yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu *total quality management dan innovation capability* terhadap *quality management*.

2.2 Landasan Teori

Pengertian Manajemen Operasi

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2006), manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output dan menurut Richard B. Chase (2004), "*Operations management is defined as the design, operation, and improvement of the system that create and deliver the firm's primary product and services*" yang artinya "Manajemen operasi didefinisikan sebagai gambaran, proses operasi, dan perbaikan atau pengawasan dari sistem-sistem yang menghasilkan produk utama atau jasa suatu perusahaan". Jadi jelas bahwa manajemen operasional adalah suatu aktivitas proses operasi dan pengawasan dari proses tersebut agar proses tersebut dapat menghasilkan nilai dalam bentuk barang maupun jasa yang diinginkan. Sedangkan menurut Zulian Yamit (2003), karakteristik dari sistem manajemen operasi sendiri adalah: a) mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan barang dan jasa; b) mempunyai kegiatan, yaitu proses transformasi; c) adanya mekanisme yang mengendalikan pengoperasian.

Dalam bukunya juga Zulian Yamit (2003) mengatakan bahwa ruang lingkup manajemen operasi berkaitan dengan pengoperasian sistem operasi, pemeliharaan serta penyiapan sistem operasi yang meliputi keputusan tentang: perencanaan *output*, desain proses transformasi, perencanaan kapasitas, perencanaan bangunan pabrik, perencanaan tata letak fasilitas, desain aliran kerja, manajemen persediaan, manajemen proyek, skeduling, pengendalian kualitas, dan keandalan kualitas dan pemeliharaan.

Disebutkan juga oleh Jay Heizer dan Barry Render dalam bukunya manajemen operasi bahwa terdapat tujuh alat statistik utama yang dapat digunakan sebagai alat bantu mengendalikan kualitas, yaitu: *check Sheet*, histogram, *control chart*, diagram pareto, diagram sebab akibat, *scatter diagram*, dan diagram proses.

2.2.1 Total Quality Management

Menerapkan sebuah strategi manajemen yang baik menjadi alternatif bagi perusahaan guna mampu bertahan dan bersaing dengan kompetitor lainnya. TQM (*Total Quality Management*) adalah salah satu cara dari sekian banyak strategi yang bisa diterapkan. Oakland, 2014 menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) merupakan metode pendekatan yang fungsinya dapat meningkatkan daya saing, fleksibilitas, dan efektivitas dari sebuah perusahaan. Sementara Jumenez, 2009 menambahkan jika TQM (*Total Quality Management*), merupakan pendekatan alternatif yang tujuannya adalah dengan memaksimalkan daya saing perusahaan dengan meningkatkan segalanya seperti kualitas produk, layanan proses, sumber daya manusai yang dimiliki, dan lingkungan perusahaan yang mendukung untuk diterapkannya TQM (*Total Quality Management*).

Ishikawa dalam Tjiptono dan Anastasia, (2003) mengungkapkan bahwa TQM (*Total Quality Management*) adalah kombinasi dari suatu fungsi perusahaan kedalam falsafah holistik yang telah dibangun dengan beberapa konsep seperti kualitas, *teamwork*, kepuasan

pelanggan, dan produktivitas. Pengertian lain menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) tentang bagaimana strategi dari manajemen dapat menanamkan kesadaran akan kualitas pada semua proses yang dilakukan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Terakhir diungkapkan oleh Mulyadi, (1998) jika TQM (*Total Quality Management*) dianggap sebagai seperangkat konsep atau prinsip-prinsip keterpaduan dalam perusahaan yang diterapkan antara seluruh bagian ataupun departmen yang ada guna dapat melakukan perbaikan secara terus menerus sampai dapat dikatakan sempurna.

Seperti halnya adengan penelitian yang telah dilakukan oleh Allia, Diyah, dan Listya, (2019) dimana dalam penelitian yang mereka lakukan telah membuktikan bahwa TQM (*Total Quality Management*) ditemukan sebagian berkolerasi dengan baik terhadap keunggulan bersaing dan variabel lainnya yang diteliti. Prajogo, (2003) mengungkapkan jika ada beberapa dimensi berbeda yang dapat diukur dengan TQM (*Total Quality Management*). Terdapat 6 dimensi yang dapat dikembangkan dalam konsep TQM (*Total Quality Management*), yaitu: perencanaan strategis, teknologi informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, manajemen proses, dan fokus pelanggan. Berbeda dengan dimensi yang digunakan oleh Talib, Rahman, Qureshi (2013) dimana ada 17 dimensi TQM (*Total Quality Management*) yang digunakan, yaitu *Information and analysis, Process management, Teamwork, Quality culture, Strategic planning, Product and service design, Quality systems, Employee encouragement, Benchmarking, Communication, Top-management commitment, Customer focus, Training and education, Continuous improvement and innovation, Supplier management, Employee involvement*.

Sementara dalam pengembangan yang dilakukan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), mengungkapkan ada 10 dimensi dalam TQM (*Total Quality Management*), yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan. Merupakan sosok yang harus dilayani
- b. Obsesi terhadap kualitas. Dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan TQM (*Total Quality Management*) obsesi atau keinginan utama dari perusahaan tersebut adalah meningkatkan kualitas seperti kualitas produk/jasa, tenaga kerja, dan lingkungan kerja karena dapat menunjang kinerja dari perusahaan dan akan menarik simpati dari konsumen atau pelanggan.
- c. Pendekatan ilmiah. Ini merupakan suatu pendekatan yang wajib dilakukan dalam mewujudkan TQM (*Total Quality Management*) yang baik dalam perusahaan, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses dalam mengambil sebuah keputusan.
- d. Komitmen jangka panjang. Ini merupakan sebuah paradigma baru dalam proses menjalankan bisnis sehingga perlu adanya komitmen dalam jangka panjang agar sesuai dengan yang diharapkan.
- e. Teamwork. Dalam sebuah perusahaan yang dikelola secara tradisional seringkali tercipta persaingan antar departemen yang ada didalam perusahaan yang tujuannya adalah supaya daya saing bisa meningkat.
- f. Perbaikan sistem berkelanjutan. Dapat dilakukan pada setiap produk/jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu sesuai dengan lingkungan atau sistem diperusahaan.
- g. Pendidikan dan pelatihan. Menjadi penting karena saat ini masih banyak perusahaan yang menutup mata akan pentingnya peran dari pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan untuk karyawan.
- h. Kebebasan yang terkendali. Maksudnya adalah terlibatnya serta diberdayakannya karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah menjadi bagian penting dan tak terpisahkan dalam perusahaan.

- i. Kesatuan tujuan. TQM (*Total Quality Management*) harus diterapkan dengan baik sehingga perusahaan akan memiliki kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan.

Menyesuaikan dengan objek dalam penelitian ini yaitu pengusaha batik yogyakarta, maka penelitian ini menyederhanakan dimensi TQM (*Total Quality Management*) yang ada menjadi enam dimensi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen proses. Merupakan sebuah pendekatan secara sistematis yang mana semua sumber daya yang ada pada perusahaan seutuhnya digunakan dengan paling efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing nantinya (Sit, 2009).
- b. Perbaikan dan inovasi berkelanjutan. TQM (*Total Quality Management*) mengharuskan bahwa semua proses perbaikan dalam perusahaan tidak boleh berhenti baik dari sisi manusia, pemasok material, ataupun secara prosedural. Singh (2015) menjelaskan bahwa dalam proses perbaikan berkelanjutan merupakan filosofi manajemen integratif untuk dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan yang akan menjadi keunggulan bagi perusahaan. Diungkapkan oleh Yang (2009) jika perusahaan mampu menciptakan perbaikan berkelanjutan dari segi inovasi maka perusahaanpun akan memiliki produk yang mampu bersaing dipasar.
- c. Keterlibatan karyawan. Zakuan (2010) mengatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi terjadinya inovasi produk pada perusahaan yang akhirnya ketika inovasi tersebut diimplementasikan akan menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan di pasar. Dengan dilibatkan dan diberdayakannya seorang karyawan akan dapat meningkatkan kemungkinan lain terjadi seperti pengambilan keputusan yang baik, rencana kerja yang baik, dan perbaikan yang berjalan efektif dalam perusahaan. Ini semua bisa terlaksana jika para

karyawan juga menerapkan “rasa memiliki” dalam perusahaan tempat bekerja (Goetsch dan Davis dalam Nasution 2005).

- d. Desai produk dan layanan. Dalam sebuah studi empiris yang dilakukan Bhatt (2010) hubungan antara infrastruktur TI, inovasi produk dan layanan, serta keuntungan bisnis ditemukan bahwa inovasi produk dengan layanan saling berkaitan secara positif pada keunggulan bisnis selain dari dua faktor seperti infrastruktur TI dan responsifitas pelanggan.
- e. Fokus pelanggan. Zakuan (2010) menjelaskan bagi perusahaan wajib hukumnya untuk memiliki pengetahuan tentang persyaratan pelanggan dan responsif terhadap permintaan pelanggan, dan mengukurnya dengan menggunakan TQM (*Total Quality Management*). Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) menjelaskan bahwa dalam TQM (*Total Quality Management*) baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dianggap sebagai driver. Maksudnya adalah pelanggan internal merupakan yang berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan produk atau jasa yang dihasilkan. Sedangkan pelanggan eksternal adalah yang menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada mereka.
- f. *Teamwork*. Pada setiap perusahaan yang menerapkan TQM (*Total Quality Management*), *teamwork*, kemitraan, hubungan harus dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar yang terlibat (Goetsch dan Davis 2003). Hal yang harus disadari juga bahwa *Teamwork* atau kerja sama tim lebih mempunyai manfaat terhadap pemecahan masalah dibanding dengan jika kegiatan tersebut dikerjakan sendiri (Hamin, Nurnajamuddin, 2017).

2.2.2 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing tumbuh dari nilai – nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk membelinya yang melebihi biaya pengeluaran perusahaan dalam proses penciptaannya (Porter, 1993). Arti lain menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah hasil dari pengimplementasian strategi yang memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki perusahaan, dan keahlian beserta aset yang unik dalam perusahaan dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing (Bharadwaj et al, 1993). Menurut Hasan (2009) keunggulan bersaing dapat digambarkan dengan perusahaan yang bertindak selangkah lebih maju dibandingkan perusahaan atau industri lain yang sejenis.

Pada hakekatnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu kegiatan industri biasanya memiliki strategi bersaing yang berbeda - beda tergantung pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Pengembangan strategi bersaing adalah tentang pengembangan formula umum bagaimana bisnis dijalankan untuk mampu bersaing dengan kompetitor. Day dan Wensley (1988) mengungkapkan jika keunggulan bersaing setidaknya memiliki dua arti berbeda namun saling berhubungan satu sama lain. Yang pertama, keunggulan bersaing yang berfokus pada keunggulan dalam hal skill atau sumber daya, sementara arti kedua tentang keunggulan bersaing yang berfokus pada hasil kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran tentang keunggulan bersaing ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing tersebut. Pertama, keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam hal bahan baku. Kedua keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan dari segi biaya relatif dan keunggulan nilai bagi pelanggan (Day dan Wersley, 1998).

Satyagraha dalam Sukarmen et al (2013) menjelaskan jika keunggulan bersaing adalah kemampuan dalam memberikan nilai lebih terhadap produk yang dapat menciptakan manfaat bagi konsumen dibandingkan dengan produk pesaing lainnya. Guna mendapatkan

keunggulan bersaing perusahaan harus mengembangkan produk secara spesial dan lebih menguntungkan dibandingkan produk pesaing (Sunyoto, 2015). Menurut sunyoto sendiri ada lima dimensi yang bisa digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing, yaitu:

- a. Kualitas
- b. Harga
- c. Time to market
- d. Pengiriman yang dapat diandalkan
- e. Inovasi produk

Lebih terbaru porter (2004) mengatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja dari perusahaan untuk mampu bersaing di pasar. Keunggulan bersaing juga merupakan wujud nyata dari manajemen yang merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan serta meletakkan keunggulan secara nyata dipermukaan. Sementara Kotler (2010) menerangkan bahwa keunggulan bersaing adalah tentang keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pada pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Perusahaan yang mampu bersaing tidak hanya menjadi satu – satunya kunci sebuah keberhasilan, karena ada tiga faktor lain yang dibutuhkan untuk tetap bisa menciptakan keunggulan dalam bersaing lalu mempertahankannya, yaitu dipasar mana perusahaan bersaing, dasar persaingan, dan siapa pesaing yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk bisa mempertahankan keunggulan bersaing terdapat banyak tantangan secara terbuka dan bisa dipertahankan dengan banyak cara seperti dibawah ini adalah cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing bagi perusahaan:

- a. Keunggulan produk dan teknologi. Pada sebuah perusahaan yang ingin terus tumbuh, mereka harus melakukan inovasi dan harus mampu menciptakan produk yang unggul dipasaran. Oleh sebab itu, untuk menjadi pemimpin dipasar terhadap suatu produk, perusahaan harus konsisten dalam penciptaan produk yang unggul
- b. Kedekatan pada pelanggan. Ini menjadi faktor penting bagi perusahaan yang ingin bertahan dipasar yang dinamis. Mencoba memberikan produk terbaik maka citra perusahaan dimata pelanggan akan menjadi baik. Selanjutnya ketika pelanggan berpikir tentang suatu produk, pelanggan akan langsung memikirkan produk dari perusahaan kita.
- c. Keunggulan operasional. Keunggulan ini mengacu pada stratejik generik yaitu kepada strategi harga dan biaya yang rendah dengan melakukan penekanan pada efisiensi. Efisiensi berarti bahwa pelanggan akan mendapatkan produk dengan biaya terendah serta waktu yang diperlukan sampai kepada pelanggan adalah waktu yang singkat.

Dalam menghadapi tuntutan pasar yang sangat dinamis dan bervariasi, sebaiknya perusahaan menggunakan beberapa tahapan untuk mengetahui bagian mana yang menjadi kelebihan dan kekurangan pada perusahaan. Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threat*) bisa digunakan untuk melakukan penilaian baik secara internal maupun eksternal terhadap usaha kita maupun kompetitor. Penilaian organisasi, strategi berbasis biaya dengan mengupayakan supaya setiap produk atau jasa dapat diproduksi dengan biaya yang efisien, sehingga dalam penetapan harga produk/jasa dapat bersaing. Strategi dengan diferensiasi, ini akan membuat perusahaan mampu menghasilkan diferensiasi yang bermacam-macam.

2.2.3 Innovation Capability

Inovasi merupakan sebuah proses dalam menciptakan atau menemukan ide/gagasan baru dan menjalankannya menjadi lebih baik. Sementara *innovation capability* diartikan sebagai bagian dari karakteristik komprehensif yang dapat mendukung *innovation capability* untuk tercapainya strategi inovasi perusahaan. Slater (2010) mengungkapkan bahwa pada dasarnya adalah mengarah perusahaan agar mengembangkan sebuah inovasi secara berkelanjutan atau terus menerus yang fungsinya adalah merespon pasar dan pesaing yang selalu berubah - ubah. Kemampuan ini juga harus di sematkan pada semua strategi, struktur, dan sistem yang ada dalam perusahaan guna mendukung inovasi tersebut (Gloet, 2016).

Dalam perusahaan atau organisasi inovasi sendiri terbagi menjadi dua bagian: inovasi produk, dimana ini adalah inovasi yang menghasilkan suatu barang/jasa baru atau perbaikan dari yang sudah ada sebelumnya. Kemudian ada inovasi proses, yaitu yang dapat menghasilkan cara atau ide baru dalam melakukan/mengerjakan sesuatu proses dalam menggapai keunggulan bersaing dalam bisnis. Hurley and Hult (1998), menjelaskan jika inovasi adalah tentang mekanisme sebuah perusahaan dalam proses beradaptasi pada lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, perusahaan selalu dituntut supaya bisa menemukan ide/gagasan baru serta menawarkan produk yang inovatif dan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan. Perlu disadari bahwa inovasi menjadi bagian dan kegiatan utama pada semua perusahaan yang ingin berkembang dan bersaing. Keeh (2007) mengungkapkan bahwa inovasi menjadi penting karena didalamnya terdapat hal – hal berikut ini:

- a. Teknologi dapat berubah dengan sangat cepat seiring munculnya produk baru dalam batas waktu yang tidak menentu serta proses dan layanan baru selalu bermunculan

dari para pesaing. Sehingga yang harus dilakukan perusahaan adalah harus cepat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan setiap inovasi teknologi baru yang hadir.

- b. Efek perubahan pada lingkungan terhadap siklus hidup suatu produk yang semakin pendek. Maksudnya adalah pada setiap produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu yang cepat dan tidak menentu.
- c. Konsumen pada zaman sekarang cenderung lebih pintar dalam memilih dan cenderung selalu menuntut pemenuhan akan kebutuhan. Harapan yang diinginkan dari setiap pemenuhan suatu kebutuhan adalah mengharap lebih dari sebuah kualitas dan harga yang diberikan oleh perusahaan. Ini menuntut skill akan menghadirkan sebuah inovasi terus dibutuhkan agar dapat memuaskan para konsumen dan pelanggan serta guna mempertahankan mereka.
- d. Dengan pasar dan teknologi yang berubah dengan sangat cepat, ide yang bagus akan sangat gampang untuk ditiru dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, dan proses yang baru, serta lebih baik dari sebelumnya.
- e. Inovasi bisa menghasilkan sebuah pertumbuhan yang pesat, dan meningkatkan segmen pasar yang lebih luas, dan menjadikan perusahaan memiliki posisi yang strategis dimata konsumen dan pelanggan.

Tjiptono (2008) menjelaskan bahwa pengenalan produk baru, berperan penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Sementara inovasi proses memainkan peran penting sebagai strategi dalam menekan biaya. Inovasi sendiri dianggap memegang peranan penting untuk memutus hambatan – hambatan, meningkatkan perhatian, dan juga dukungan pasar. Dengan berinovasi perusahaan dianggap mampu merespon pasar dan lingkungan, serta mampu mengembangkan kemampuan yang dalam hal ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Dalam inovasi terdapat beberapa karakteristik produk inovatif, yaitu:

- a. Kultur inovasi. Inovasi yang berkelanjutan pada perusahaan menjadi kebutuhan dasar yang pada waktunya akan menjadi suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Inovasi akan menjadi tambah penting ketika dijadikan satu alat untuk kelangsungan hidup perusahaan. Hurley and Hult (1998), menjelaskan terdapat dua konsepsi inovasi yaitu: keinovatifan, fikiran tentang keterbukaan akan gagasan baru sebagai aspek kultur dalam perusahaan. Kemudian kapasitas untuk berinovasi, yaitu kemampuan perusahaan dalam menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, produk baru dengan baik.
- b. Inovasi teknis. Ini berkaitan dengan produk, jasa, dan teknologi proses produksi itu sendiri (Damanpour, 1991). Menurut Galbraith (1973) inovasi teknik adalah sebagai proses membawa teknologi terbaru agar menjadi berguna. Dijelaskan juga bahwa inovasi teknis dapat memberikan peningkatan kinerja pada perusahaan.
- c. Inovasi produk. Umumnya, setiap perusahaan yang ingin mempertahankan pasar atau laba perusahaan dapat melakukannya dengan inovasi produk yang berkelanjutan. Kegiatannya meliputi pengembangan terhadap produk dan perbaikan terhadap produk yang ada sebelumnya.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif menurut Kotler (1987), adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan model dan ukuran produk
- b. Mengembangkan atribut produk baru
- c. Mengembangkan model dan ukuran produk

Sementara menurut Gatignon dan Xuereb (1997), dalam inovasi ada tiga inovasi produk, yaitu:

- a. Kesamaan produk
- b. Biaya produk
- c. Keunggulan produk

Dengan adanya inovasi produk tentu akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan jika dibandingkan dengan produk sejenis yang dimiliki, sehingga akan meningkatkan penjualan. Song dan Parry (1997) menjelaskan bahwa keunggulan dari suatu produk merupakan salah satu faktor penting dan menjadi penentu dari kesuksesan produk baru.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis

2.3.1 TQM (*Total Quality Management*) terhadap Keunggulan Bersaing

TQM (*Total Quality Management*) diprediksi mempunyai pengaruh pada keunggulan bersaing. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Allia Irmadhani, Diyah Atika, dan Listya Devi Junaidi (2019), menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang tinggi antara TQM (*Total Quality Management*) dan keunggulan bersaing. Hasil ini didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Viki Zulfatul, Adya Hermawati, dan Wahyu Wulandari (2021), yang menemukan hubungan secara positif dan signifikan antara TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing. Temuan terakhir yang dilakukan Ardiansyah et al (2019), menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi pada TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan hipotesis:

H1: *Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (Total Quality Management) terhadap keunggulan bersaing*

2.3.2 TQM (Total Quality Management) terhadap Innovation Capability

TQM (*Total Quality Management*) diprediksi memiliki pengaruh pada *innovation capability*. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Antunes, Quiros, Justino (2017), menemukan bahwa ada hubungan positif yang terjadi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan *innovation capability*. Ini didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Devista, dan Dessy (2020) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara TQM (*Total Quality Management*) terhadap *innovation capability*. Temuan terakhir yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hertanti (2019) ditemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan terjadi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan *innovation capability*. Maka dari itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan hipotesis:

H2: *Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (Total Quality Management) terhadap innovation capability*

2.3.3 TQM (Total Quality Management) terhadap Kunggulan Bersaing melalui Innovation Capability sebagai Mediasi

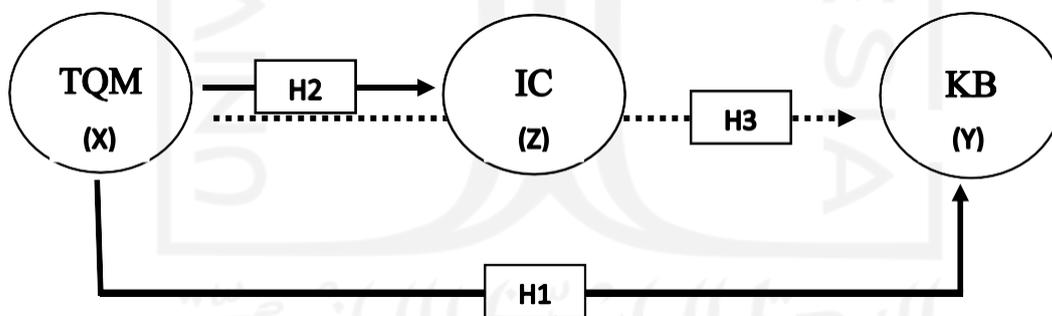
TQM (*Total Quality Management*) diprediksi memiliki pengaruh pada keunggulan bersaing melalui *innovation capability*. Hal ini berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan Ardiansyah et al (2019), menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi pada TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing. Ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Imas dan Ida (2019)

ditemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan terjadi antara *innovation capability* dengan keunggulan bersaing. Sementara penelitian lain dari Allia Irmadhani, Diyah Atika, dan Listya Devi Junaidi (2019), menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang tinggi antara TQM (*Total Quality Management*) dan keunggulan bersaing. Ini didukung juga oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Ika dan Edriana (2018) yang menemukan terjadi hubungan positif dan signifikan antara *innovation capability* dengan keunggulan bersaing. Temuan terakhir dari penelitian Iwan (2021) dimana ditemukan hubungan yang saling berpengaruh antara *innovation capability* dengan keunggulan bersaing itu sendiri secara positif signifikan. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tersebut dapat disimpulkan hipotesis:

H3: *diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (Total Quality Management) terhadap keunggulan bersaing melalui innovation capability sebagai variabel mediasi.*

Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah jawaban sementara yang akan digunakan terhadap rumusan masalah dalam sebuah penelitian. Menjadi sementara, karena jawaban baru didasarkan berdasarkan teori yang dijadikan sebuah hipotesis, dan belum menggunakan fakta. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap sebuah rumusan masalah dalam penelitian, dan belum menjadi jawaban yang empirik dengan data (Sugiyono, 2011). Maka

sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti, berikut ini adalah hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

H1: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing

H2: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (*Total Quality Management*) terhadap *Innovation capability*

H3: diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai variabel mediasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan yang bisa memecahkan suatu masalah. Noor (2013) mengatakan bahwa metode penelitian adalah suatu proses atau prosedur yang sistematis berdasarkan prinsip dan teknik ilmiah yang dipakai oleh disiplin ilmu untuk mencapai satu tujuan. Penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu dengan menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa metode kuantitatif dianggap sebagai sebuah penelitian yang menggunakan proses meneliti suatu populasi ataupun sampel tertentu. Artinya adalah penelitian kuantitatif dilakukan secara random untuk pengambilan sampelnya, lalu pada proses pengumpulan datanya menggunakan beberapa instrumen penelitian, kemudian melakukan analisis data yang kuantitatif guna menguji hipotesis yang telah dibuat.

Creswell (2013) juga mengungkapkan bahwa untuk mendapatkan hasil dari sebuah penelitian ilmiah, metode dengan kuantitatif ini telah banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Dijelaskan juga dalam penelitian kuantitatif biasanya data – data dikumpulkan terlebih dahulu dengan menggunakan beberapa instrumen yang telah ditentukan.

Maka dalam penelitian ini, penulis coba untuk melakukan analisis menggunakan metode kuantitatif pada penelitian dengan judul “pengaruh TQM (*Total Quality Management*) terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai mediasi pada pengusaha batik yogyakarta”.

3.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Creswell (2009) mengungkapkan dalam suatu variabel selalu merujuk pada karakteristik dari seorang peneliti ataupun organisasi yang akan diteliti yang dapat dilakukan pengukuran yang bermacam – macam, yang biasanya dalam proses pengukuran variabel akan dilakukan dengan dua kategori atau bahkan lebih. Lebih lanjut Noor (2013) mengatakan yang dimaksud operasional variabel adalah bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) sebuah variabel yang diteliti. Sementara Sugiyono (2011) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah sebuah sifat atau atribut dari sebuah penelitian, dan kegiatan atau proyek yang memiliki beberapa variasi yang telah ditentukan sebelumnya oleh seorang peneliti untuk dipahami, kemudian setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan dari yang telah dipahami.

Maka dalam penelitian ini, variabel yang akan digunakan oleh peneliti adalah Variabel TQM (*Total Quality Management*), Variabel Keunggulan Bersaing, dan Variabel *Innovation Capability*.

3.2.1 Variabel TQM (*Total Quality Management*) (X)

Bagi sebuah perusahaan atau organisasi yang ingin tetap bersaing dan bertahan lebih lama dari para pesaingnya, salah satu cara yang bisa dilakukan didalam perusahaan adalah dengan menerapkan strategi manajemen yang baik. Ada banyak strategi yang bisa diterapkan salah satunya dengan TQM (*Total Quality Management*). Jumenez (2009), menjelaskan bahwa TQM (*Total Quality Management*) adalah sebuah pendekatan yang memiliki tujuan untuk dapat memaksimalkan daya saing yang dimiliki perusahaan melalui peningkatan kualitas seperti produk, layanan, proses, sumber daya manusia, dan lingkungan kerja yang berkelanjutan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Talib, Rahman, Qureshi (2013), TQM (*Total Quality Management*) memiliki beberapa dimensi yang bisa digunakan seperti : *Information and analysis, Process management, Teamwork, Quality culture, Strategic planning , Product and service design, Quality systems, Employee encouragement, Benchmarking, Communication, Top-management commitment, Customer focus, Training and education, Continuous improvement and innovation, Supplier management, Employee involvement.* Oleh karena itu peneliti akan menggunakan enam dimensi untuk dikembangkan yaitu:

- Manajemen proses
 - a. Penekanan pada evaluasi terhadap keluhan pelanggan dengan melibatkan serta mengambil umpan balik dari mereka agar meningkatkan pengiriman layanan
 - b. Sejauh mana prosedur dan proses yang telah disederhanakan dan telah diproses
- Perbaikan dan inovasi berkelanjutan
 - a. Sejauh mana perusahaan percaya bahwa perbaikan secara terus – menerus akan menghasilkan keunggulan yang kompetitif
 - b. Sejauh mana manajemen dapat melakukan peningkatan kualitas yang berkelanjutan atau berkesinambungan pada semua lini proses kerja
- Keterlibatan karyawan
 - a. Sejauh mana karyawan didorong untuk memberikan saran dan inovasi bagi perusahaan
 - b. Sejauh mana manajemen mengarahkan karyawan agar bisa berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi

- c. Sejauh mana saran karyawan dievaluasi untuk kemudian diterapkan apabila diterima
- Desain produk dan layanan
 - a. Sejauh mana desain produk baru dan layanan dapat ditinjau sebelum diproduksi kemudian dipasarkan
 - b. Sejauh mana produk dan layanan didesain serta dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan sesuai yang diharapkan pelanggan
 - c. Sejauh mana perusahaan mengevaluasi serta meningkatkan desain dan proses desain untuk meningkatkan kualitas layanan
- Fokus pelanggan
 - a. Sejauh mana umpan balik dari pelanggan digunakan perusahaan sebagai dasar peningkatannya dari kualitas
 - b. Sejauh mana produk dan layanan informasi beserta rinciannya telah disediakan oleh perusahaan
- *Teamwork*
 - a. Sejauh mana anggota dan tim secara rutin dapat berkontribusi dalam memecahkan masalah perusahaan melalui sesi pertukaran pendapat, sesi pengambilan keputusan, dan pertemuan kelompok
 - b. Sejauh mana karyawan saling mempercayai satu sama lain dan bekerja secara tim dalam perusahaan

3.2.2 *Variabel Keunggulan Bersaing (Y)*

Dalam perusahaan tentu memiliki inti bisnis dari masing – masing perusahaan, biasanya keunggulan bersaing menjadi fokus bagi perusahaan dalam pengembangan produknya. Porter (2004) menjelaskan jika keunggulan bersaing sendiri sudah menjadi jantung kinerja dari beberapa perusahaan

didalam pasar yang selalu dinamis, namun setelah beberapa dasawarsa terakhir terdapat perluasan dan kemakmuran yang hebat yang mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing tersebut. Dalam peneltiain ini dimensi yang akan digunakan dari keunggulan bersaing adalah sebagai berikut:

- Memberikan harga yang sesuai dengan persaingan harga dipasar
- Produk merupakan produk yang langka dipasar
- Adanya keunikan tersendiri dari produk yang diciptakan
- Sulit untuk mendapatkan produk pengganti dari produk yang dihasilkan
- Tidak mudah untuk ditiru dari produk yang dihasilkan

3.2.3 Variabel *Innovation Capability* (Z)

Dalam ilmu manajemen ada banyak jenis inovasi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam proses penciptaan produk baru ataupun pengembangan terhadap produk yang ada. Jenis inovasi tersebut adalah *innnovation performance, technology innovation, innovation production, innovation capability*, dan masih banyak lagi.

Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan *innovation capability* dengan pengukuran dari (Zhang, Hartley, 2018) adalah sebagai berikut:

- Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.
- Perusahaan kami secara terus – menerus mengevaluasi ide – ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok, dll. Kemudian memasukkannya kedalam agenda kegiatan pengembangan produk.

- Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber yang didapat untuk kegiatan pengembangan produk agar lebih efisien dan efektif.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua macam jenis dan teknik dalam pengumpulan data didalam sebuah penelitian. Data itu adalah sebagai berikut:

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data asli yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan perlu diolah terlebih dahulu untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus seperti wawancara dan kuisisioner. Terdapat dua hal dalam penulisan data primer, sebagai berikut:

a. Metode Angket (kuesioner)

Menurut Sugiyono, (2004) dalam metode ini kita memberikan beberapa *draft* yang berisi pertanyaan ataupun sebuah pernyataan untuk dijawab oleh responden. Sementara menurut Sekaran & Bougie (2013), menjelaskan bahwa kuisisioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab dan biasanya dalam alternatif yang diidentifikasi dengan jelas.

b. Wawancara

Menurut Sekaran & Bougie (2013), wawancara adalah teknik pengumpulan data yang berarti, khususnya pada tahap *exploratory* penelitian. Wawancara dapat dilakukan pada teknik dengan pengumpulan data, jika peneliti menginginkan penelitian yang lebih dalam dan rinci lagi lalu jumlah responden dengan teknik ini cenderung lebih sedikit jika dibandingkan dengan teknik sebelumnya (Sugiyono, 2004, hal.130).

3.3.2 Data Sekunder

Perusahaan sudah menyediakan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Ini juga diperoleh lewat studi kepustakaan yaitu dari berbagai sumber yang didalamnya ada literatur yang dapat mendukung penelitian.

3.4 Metodologi Analisis Data

Dalam penelitian ini, metodologi analisis data yang digunakan ada dua yaitu, analisis deskriptif dan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*)

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2004). Analisis deskriptif menggambarkan atau mendeskripsikan data dengan apa adanya. Data biasanya disajikan dalam bentuk grafik atau tabel dan bisa juga dalam bentuk angka seperti hasil perhitungan rata-rata atau standar deviasi.

3.4.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Merupakan teknik statistik yang dapat menganalisis hubungan konstruk laten serta indikatornya, serta sebuah kesalahan dalam proses pengukuran yang terjadi secara langsung. SEM sendiri bagian dari dua metode statistik, yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan (Yamin, Kurniawan 2011). Alasan kenapa harus menggunakan SEM adalah sebagai berikut:

- a. SEM memiliki sebuah keunggulan ketika melakukan estimasi dari setiap hubungan dan setiap variabel. Ini terjadi dari model struktural dalam sebuah model.

b. SEM dapat digunakan ketika ingin menjelaskan dalam bentuk penggambaran pada setiap pola hubungan antara konstruk dan variabel yang diteliti.

Terdapat dua cara pendekatan metode SEM, yaitu SEM dengan dasar kovarian dan SEM dengan dasar, serta yang perlu diketahui adalah semuanya berdasarkan asumsi yang diciptakan oleh peneliti tersebut. Supaya, tujuan penggunaan model akan bisa digunakan dalam pengujian terori. Sedangkan untuk penelitian ini akan digunakan PLS-PM, di mana asumsi dasar peneliti untuk tujuan prediksi (Yamin dan Kurniawan 2011).

3.5 Metode *Partial Least Square* (PLS)

PLS sendiri merupakan salah satu bagian dari metode alternatif yang ada dalam SEM. Ini berfungsi guna mengatasi masalah yang terjadi pada hubungan dari setiap variabel dengan ukuran sampel data kecil (30-100 sampel). Artinya dalam data tersebut tidak hanya berpatokan dengan satu distribusi saja. Untuk model struktural yang menginginkan hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan dapat menggunakan pendekatan PLS.

3.5.1 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran.

Uji validitas dan uji reliabilitas adalah bagian dari proses pengujian outer model.

1. Uji Validitas

Validitas diartikan dengan nilai kolerasi yang ada pada nilai sebenarnya dan nilai yang diukur, (Saleh dan Purnomo, 2013). Apabila indikator dapat mencapai tujuan dari konstruk laten dengan benar, itu dapat dikatakan bahwa indikator tersebut telah valid. (Yamin dan Kurniawan 2011). Uji validitas dalam metode ini, meliputi:

a. Convergent Validity

Nilai *loading factor* > 0,7 dikatakan valid. Dimulai dari evaluasi cv dengan melihat beberapa indikator (Hair et al. 1998).

Tabel 3.1 Parameter *Convergent Validity*

Parameter	<i>Rules of Thumb</i>
<i>Loading Factor</i>	> 0.5
<i>Communality</i>	> 0.5
<i>Average Variance Extracted</i>	> 0.5

b. Discriminant Validity

Nilai *cross loading* akan memperlihatkan besaran korelasi dari setiap konstruk dengan indikatornya masing-masing. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan melihat perbandingan dari nilai akar AVE dengan korelasi antarkonstruk (Yamin dan Kurniawan 2011).

Tabel 3.2 Parameter *Discriminant Validity*

Parameter	<i>Rules of Thumb</i>
<i>Cross Loading</i>	> 0.7
Akar AVE dan kolerasi antar konstruk	Akar jumlah AVE > Korelasi antar konstruk

2. Uji Reliabilitas

Cronbach's alpha dan *compositereliability* dapat digunakan untuk melihat hasil reliabilitas (Hair et al., 1998). *Cronbach's alpha* yaitu koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa besar tingkat kebaikan yang diberikan pada item tersebut (Sekaran, 2006). Nilai dari *Cronbach's alpha/composite reliability* untuk semua konstruk, harus $> 0,7$ (Yamin dan Kurniawan 2011).

3.5.2 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Dilakukannya evaluasi dengan menggunakan reliabilitas indikator berfungsi sebagai mengetahui nilai konstruk dependen dan nilai daripada t statistik pada pengujian koefisien jalur. Apabila semakin besar dan tinggi besaran nilai dari reliabilitas indikatornya maka akan semakin baik prediksi pada model penelitian yang telah diajukan. (Hair et al., 1998).

3.6 Populasi

Populasi adalah sebuah kumpulan baik itu individu ataupun kelompok yang akan memberikan hasil pengukuran secara kuantitatif maupun kualitatif mengenai bagaimana karakteristik dari individu atau kelompok tersebut dengan mempelajari sifat-sifatnya. Populasi sebagai elemen yang akan didefinisikan terlebih dahulu sebelum penyeleksian sampel. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan itu adalah pengusaha batik yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.6.1 Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Sampel masih merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk dilibatkan didalam penelitian, melalui sampel yang diharapkan dalam penelitian ini guna untuk mendapatkan informasi yang diperlukan oleh penulis. Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta seperti pada kabupaten Sleman, Bantul, Kota Yogyakarta, Kulon Progo dan Gunungkidul yaitu pada para pengusaha batik.

Pemilihan penarikan sampel dilakukan dengan metode *SmartPLS*, yang mana dengan cara ini agar memudahkan dalam mengambil sampel dengan memilih orang tertentu yang diharapkan dapat memberikan data yang diperlukan oleh penulis. Namun dapat juga dilihat dari faktor kemampuan responden yang disesuaikan dengan karakteristik sampel dari penelitian ini. Penelitian ini sendiri dilakukan penyebaran kuisisioner pada 100 pengusaha batik di Yogyakarta, dari total kuisisioner yang telah disebar, maka jumlah kuisisioner yang kembali sama dengan jumlah kuisisioner yang disebar, yaitu 100 kuisisioner dan yang dapat diolah hanya 94 kuisisioner.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Hasil dari penyebaran kuisisioner pada 100 pengusaha batik di Yogyakarta, dari total kuisisioner yang telah disebar, maka jumlah kuisisioner yang kembali sama dengan jumlah kuisisioner yang disebar, yaitu 100 kuisisioner.

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner yang disebar

Kriteria,	Jumlah,	Persentase,
Disebar	100	100%
Tidak kembali	0	0%
Tidak lengkap	6	6%
Memenuhi syarat	94	94%

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa kuisisioner tersebar sejumlah 100 kuisisioner. Sementara, untuk kuisisioner yang kembali sebanyak 100 kuisisioner namun jumlah kuisisioner yang memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 94 kuisisioner.

4.2 Analisis Deskriptif

Dibawah ini adalah penjelasan terkait data yang diperoleh dari responden:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	68	72,34%
Perempuan	26	27,66%
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	6	6,38%
26 – 35 Tahun	35	37,23%
36 – 45 Tahun	45	47,88%
Lebih dari 46 Tahun	8	8,51%
TOTAL		100%

Sumber: Data Primer diolah, 2021

4.2.1 Analisis Deskriptif Penelitian

Untuk memahami sebuah data dengan mudah, maka analisis deskriptif merupakan salah satu dari bagian statistik bisa digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management (TQM)*, *Innovation Capability (IC)*, dan Keunggulan Bersaing (KB). Dalam penggunaan skor untuk kategori pengukuran dari masing-masing variabel, dapat menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor tertinggi. Dibawah ini adalah penjelasan terkait interval skor:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5-1) / 5 = 0.8 \end{aligned}$$

Dari perhitungan yang telah dilakukan di atas, maka skalanya yaitu:

Sangat Rendah	: 1.00 – 1.79
Rendah	: 1.80 – 2.59
Cukup	: 2.60 – 3.39
Tinggi	: 3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	: 4.20 – 5.00

1. Hasil Analisis Variabel *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management dalam penelitian ini menjadi variabel eksogen. Berikut adalah hasil analisis deskriptif terhadap Variabel *Total Quality Management (TQM)*.

Tabel 4.3 Variabel *Total Quality Management (TQM)*

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
TQM1	Perusahaan percaya bahwa "perbaikan terus-menerus" menghasilkan keunggulan kompetitif	3.88	Tinggi
TQM2	Perusahaan menekankan peningkatan kualitas yang berkesinambungan	3.96	Tinggi
TQM3	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi	4.00	Tinggi
TQM4	Produk baru dan desain layanan ditinjau sebelum diproduksi dan dipasarkan	3.93	Tinggi
TQM5	Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan	3.83	Tinggi
TQM6	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan	3.89	Tinggi

TQM7	Umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas	3.78	Tinggi
TQM8	Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan	3.83	Tinggi
TQM9	Anggota tim secara rutin terlibat dalam memecahkan masalah perusahaan melalui melakukan sesi curah pendapat, sesi pengambilan keputusan, pertemuan kelompok.	3.86	Tinggi
Rata-Rata Total		3.88	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, penilaian dari responden terhadap variabel total quality management dengan nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan TQM3 yaitu Perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan nilai mean 4.00. sedangkan pernyataan dengan nilai terendah ada pada pernyataan TQM5 Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan, dan TQM8 Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan dengan nilai mean 3.83. Untuk variabel total quality management sendiri total mean secara keseluruhannya adalah 3.88 yang artinya masuk dalam kategori tinggi.

2. Hasil Analisis Variabel Keunggulan Bersaing (KB)

Keunggulan Bersaing dalam penelitian ini menjadi variabel eksogen. Berikut adalah hasil analisis deskriptif terhadap Variabel Keunggulan Bersaing:

Tabel 4.4 Variabel Keunggulan Bersaing (KB)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KB1	Produk yang dihasilkan dapat memberikan kenikmatan yang sesuai pada konsumen	3.83	Tinggi
KB2	Kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dibandingkan produk pesaing	3.77	Tinggi
KB3	Harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas yang didapatkan oleh konsumen	3.80	Tinggi
KB4	Produk yang dihasilkan lebih banyak disukai konsumen karena banyak jenis dan desain produk yang unik	3.85	Tinggi
KB5	Perusahaan menawarkan tempat yang lebih baik dibandingkan pesaing sejenisnya	3.84	Tinggi
KB6	Produk yang dihasilkan tidak mudah untuk digantikan	3.90	Tinggi
Rata-Rata Total		3.83	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, penilaian dari responden terhadap variabel keunggulan bersaing dengan nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan KB6 yaitu Produk yang dihasilkan tidak mudah untuk digantikan dengan nilai mean 3.90. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah ada pada pernyataan KB2 Kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dibandingkan produk pesaing dengan nilai mean 3.77. Untuk variabel keunggulan bersaing sendiri total mean secara keseluruhannya adalah 3.83 yang artinya masuk dalam kategori tinggi.

3. Hasil Analisis Variabel *Innovation Capability* (IC)

Innovation Capability dalam penelitian ini menjadi variabel eksogen. Berikut adalah hasil analisis deskriptif terhadap Variabel *Innovation Capability*.

Tabel 4.5 Variabel *Innovation Capability* (IC)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
IC1	Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.	3.91	Tinggi
IC2	Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok.	3.87	Tinggi
IC3	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat	3.75	Tinggi
IC4	Perusahaan kami secara berkala merealisasikan gagasan baru yang datangnya dari pemasok dan pelanggan.	3.80	Tinggi
IC5	Perusahaan kami membuka selalu melibatkan pihak internal dan eksternal perusahaan dalam proses penciptaan inovasi baru.	3.85	Tinggi
Rata-Rata Total		3.83	Tinggi

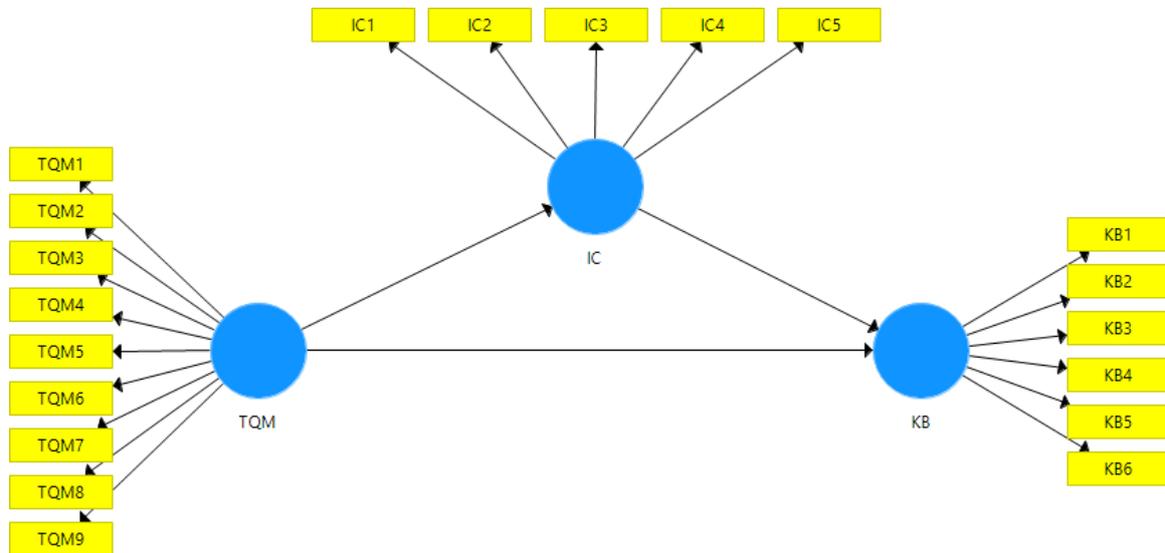
Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, penilaian dari responden terhadap variabel *innovation capability* dengan nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan IC1 yaitu Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide dengan nilai mean 3.91. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah ada pada pernyataan IC3 Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat dengan nilai

mean 3.75. Untuk variabel innovation capability sendiri total mean secara keseluruhannya adalah 3.83 yang artinya masuk dalam kategori tinggi.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

1) *Convergent Validity*

Diatas adalah sebuah model pengukuran yang menunjukkan bagaimana variabel dapat variabel laten. Parameter outer loading dan juga *average variance extracted* digunakan untuk mengukur besaran *convergent validity*. Dijelaskan bahwa dalam pengukuran sebuah refleksif individual akan menjadi berkolerasi apabila nilainya lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur Ghazali and Latan (2015).

Tabel 4.6 Nilai Loading Factor Konstruk Total Quality Management

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Total Quality Management	TQM1	0.812
	TQM2	0.680
	TQM3	0.783
	TQM4	0.693
	TQM5	0.841
	TQM6	0.922
	TQM7	0.863
	TQM8	0.818
	TQM9	0.936

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa nilai faktor loading semua variabel manifest > 0.70 kecuali variabel TQM2, TQM4. Oleh karena itu, variabel tersebut harus dikeluarkan.

Tabel 4.7 Nilai Loading Factor Konstruk Keunggulan Bersaing

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Keunggulan Bersaing	KB1	0.831
	KB2	0.717
	KB3	0.773
	KB4	0.663
	KB5	0.781
	KB6	0.827

Sumber: Data primer diolah, 2021

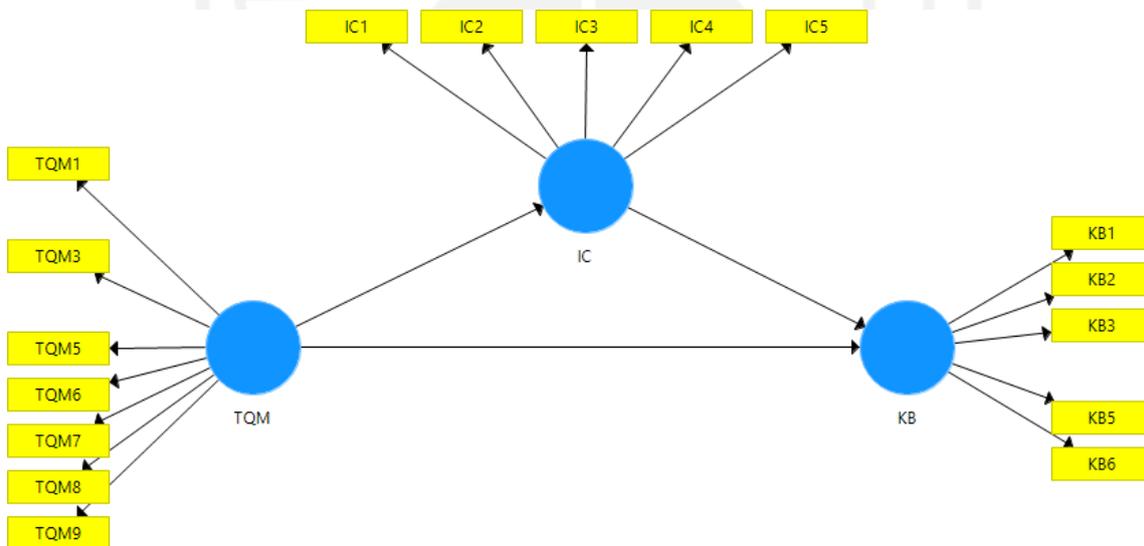
Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa nilai faktor loading semua variabel manifest > 0.70 kecuali variabel KB4. Oleh karena itu, variabel tersebut harus dikeluarkan.

Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Konstruk *Innovation Capability*

Konstruk Endogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Innovation Capability	IC1	0.784
	IC2	0.826
	IC3	0.858
	IC4	0.926
	IC5	0.831

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa nilai faktor loading semua variabel *manifest* > 0.70. maka tidak ada variabel yang harus dikeluarkan.



Gambar 4.2 Model Modifikasi

Gambar diatas merupakan bentuk estimasi ulang yang dilakukan, karena sebelumnya masih ada variabel *manifest* dengan nilai *factor loading* < 0.70, yaitu variabel TQM2, TQM4, dan KB4. Variabel tersebut harus dikeluarkan dari model supaya tidak memengaruhi nilai dari hasil *bootstrapping* nantinya.

Tabel 4.9 Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Total Quality Management	TQM1	0.812
	TQM3	0.783
	TQM5	0.841
	TQM6	0.922
	TQM7	0.863
	TQM8	0.818
	TQM9	0.936
Keunggulan Bersaing	KB1	0.831
	KB2	0.717
	KB3	0.773
	KB5	0.781
	KB6	0.827
Innovation Capability	IC1	0.784
	IC2	0.826
	IC3	0.858
	IC4	0.926
	IC5	0.831

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat nilai dari faktor loading semua variabel yang telah diuji dan semuanya > 0.70 , itu artinya semua variabel *manifest* telah memenuhi syarat model pengukuran dan dapat dilanjutkan untuk pengujian berikutnya.

2) *Convergent Validity*

Discriminant Validity memiliki peranan sebagai alat untuk menguji validitas pada suatu model. *Discriminant Validity* bisa diketahui dengan melihat *cross loading* yang memperlihatkan besaran korelasi dari konstruk dengan indikator. Untuk *cross loading* nilainya harus > 7 .

Tabel 4.10 Nilai *Cross Loading*

Item	TQM	KB	IC
TQM1	0.864	0.641	0.721
TQM3	0.751	0.687	0.541
TQM5	0.885	0.525	0.651
TQM6	0.816	0.618	0.641
TQM7	0.946	0.741	0.738
TQM8	0.757	0.618	0.692
TQM9	0.727	0.644	0.581
KB1	0.527	0.742	0.561
KB2	0.619	0.758	0.617
KB3	0.518	0.851	0.691
KB5	0.693	0.768	0.582
KB6	0.573	0.828	0.634
IC1	0.639	0.661	0.857
IC2	0.681	0.517	0.748
IC3	0.591	0.692	0.713
IC4	0.677	0.615	0.857
IC5	0.715	0.576	0.825

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Tabel diatas memperlihatkan, angka nilai *cross loading* setiap item memiliki nilai lebih besar daripada AVE. Artinya adalah setiap variabel yang ada penelitian ini telah mampu memberi penjelasan disetiap variabel laten.

3) *Composite Reliability*

Dalam pembuktian nilai dari konsistensi, tingkat akurasi, serta ketepatan dari instrument dapat dilakukan dengan uji reliabilitas.

Tabel 4.11 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

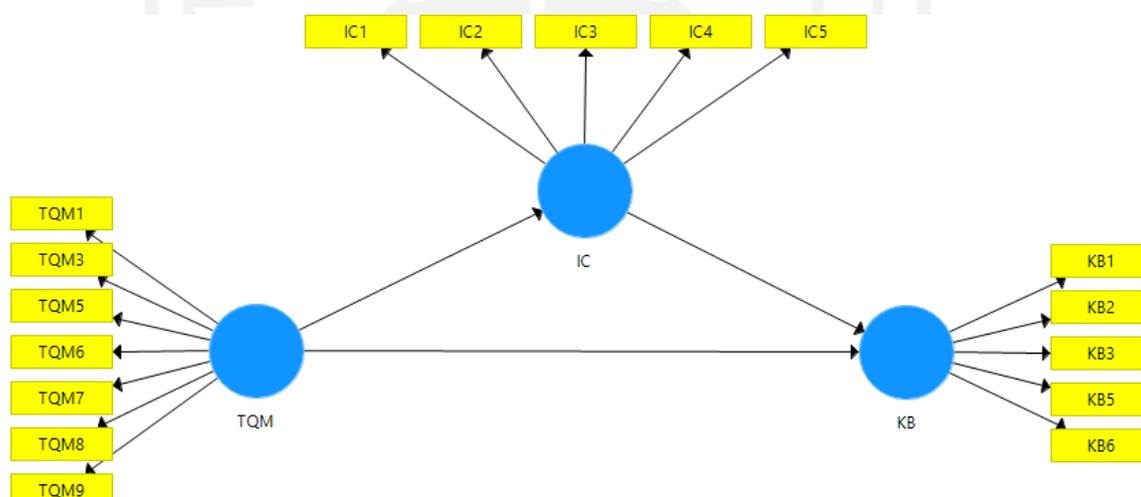
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
TQM	0.831	0.863	0.508
KB	0.717	0.783	0.554
IC	0.822	0.851	0.562

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil dari table diatas, semua angka menunjukkan besaran nilainya >0.70 dan ave nya > 0.50. Itu artinya bahwa semua variabel yang diuji telah valid.

4) *Second Order Confirmatory Analysis*

Merupakan sebuah hubungan secara teoritis yang ada dalam variabel laten dengan mengikuti dimensi dari konstruk yang ada dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



Gambar 4.3 Hasil Analisis Bootstrapping SCFA

Guna mengetahui nilai signifikansi pengaruh antar variabel, dapat dengan prosedur *bootstrapping*. Prosedur ini menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling*. Tabel di bawah adalah hasil dari uji *t-statistic* yang akan dipakai untuk uji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.12 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TQM ->KB	0.614	0.596	0.058	8.211	0.000
TQM ->IC	0.578	0.591	0.071	7.183	0.000
IC ->KB	0.625	0.611	0.063	7.320	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel *path coefficient* diatas, ditunjukkan bahwa semua item nilainya signifikan kepada konstruknya yang nilai *t-statistic* >1.96 dan *p-value*<0.05.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model berfungsi sebagai alat untuk memprediksi hubungan dari setiap variabel laten. Model struktural harus dievaluasi, dan untuk mengetahui nilai konstruk laten endogen dapat dilihat dari nilai *R-Square*, sementara untuk *predictiveness* yang menggunakan random sampling dapat dilihat pada AVE.

1. *R-Square* (R^2)

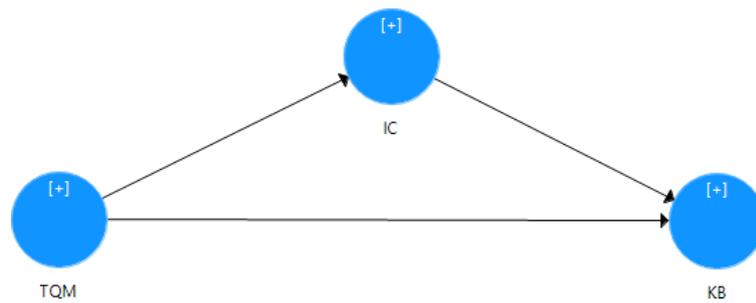
Tabel 4.13 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KB	0.582	0.461
IC	0.474	0.402

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Dapat dilihat dari table diatas, bagaimana model pengaruh *total quality management* terhadap keunggulan bersaing memberikan nilai 0.582, yang artinya bahwa variabilitas konstruk keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *total quality management* sebesar 58.2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Begitupun dengan model *total quality management* dengan *innovation capability* memberikan nilai 0.474, diwujudkan jika variabel *innovation capability* dapat diterangkan oleh variabel *total quality management* dengan nilai 47.4%, dan sisanya dapat dijelaskan dari variabel lain.

2. Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

Ini digunakan agar bisa melihat besaran pengaruh setiap variabel, dengan *bootstrapping method*. Pendekatan *bootstrap* bias merepresentasi *non parametric* dari estimasi. Kriteria akan diterima atau ditolaknya hipotesis jika nilai $t - value < 1.96$ atau nilai $p - value > 0.05$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Sementara, jika nilai signifikansi $t - value > 1.96$ dan nilai $p - value < 0.05$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a diterima dan H_0 ditolak.

Dibawah ini adalah hipotesis yang diajukan:

1. H_0 : Tidak ada pengaruh positif dari *total quality management* dengan keunggulan bersaing.
 H_a : Ada pengaruh yang positif dari *total quality management* dengan keunggulan bersaing.
2. H_0 : Tidak ada pengaruh positif dari *total quality management* dengan *innovation capability*.
 H_a : Ada pengaruh yang positif dari *total quality management* dengan *innovation capability*.
3. H_0 : Tidak ada pengaruh positif dari *total quality management* dengan keunggulan bersaing melalui *innovation capability*.
 H_a : Ada pengaruh yang positif dari *total quality management* dengan keunggulan bersaing melalui *innovation capability*.

Tabel 4.14 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TQM ->KB	0.633	0.541	0.051	8.152	0.000
TQM ->IC	0.561	0.548	0.068	7.213	0.000
IC ->KB	0.642	0.615	0.057	7.406	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas, diketahui konstruk *total quality management* memiliki pengaruh positif ($O = 0.633$) pada keunggulan bersaing. Diketahui bahwa *t-statistic* $8.152 > 1.96$, seta nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Selanjutnya, hipotesis pertama bahwa “*total quality management* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing” **terbukti**.

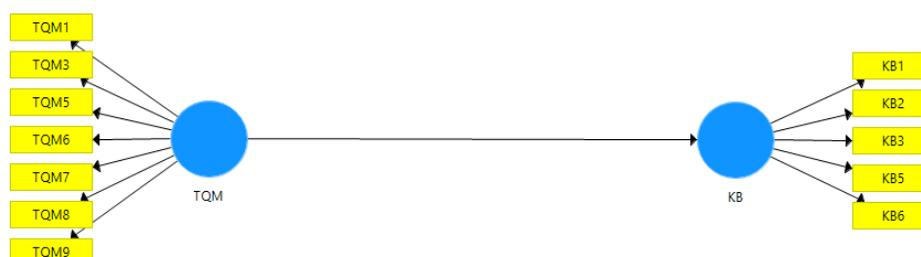
Sementara, *total quality management* diketahui ada pengaruh positif ($O = 0.561$) pada *innovation capability*. Nilai *t-statistic* $7.213 > 1.96$, dan nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. Selanjutnya, hipotesis kedua bahwa “*total quality management* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovation capability*” **terbukti**.

4.3.3 Pengujian Efek Mediasi

Selanjutnya adalah pengujian dari efek mediasi, merupakan sebuah hubungan antara variabel eksogen dan endogen melalui mediasi atau variabel antara. Baron and Kenny, (1986) menjelaskan bahwa ada tiga syarat yang harus dilakukan dalam pengujian mediasi, yaitu;

1. Pertama.

Pada tahapan pertama ini syaratnya yaitu nilai *t-statistic* > 1.96 dan harus terpenuhi secara signifikan pada hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen yang akan diuji.



Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen (Total Quality Management) ke Variabel Endogen (Keunggulan Bersaing)

Tabel 4.15 Path Coefficient

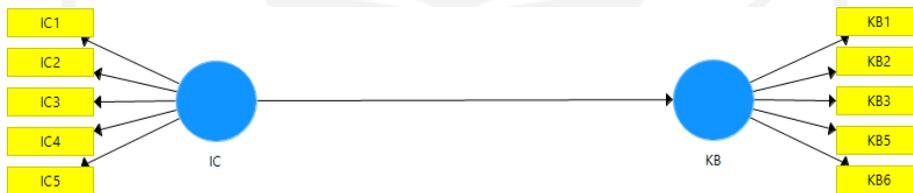
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM ->KB	0.517	0.409	0.042	7.427

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.15, ditemukan hasil nilai daripada t-statistik sebesar 7.427 (>1.96) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan yang terjadi antara hubungan variabel *total quality management* dengan variabel keunggulan bersaing. Dengan hasil ini maka syarat pertama telah terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada tahap yang selanjutnya.

2. Kedua

Pada tahapan kedua, syarat yang harus dipenuhi masih sama dengan tahapan pertama yaitu nilai *t-statistic* > 1.96.



Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen (Total Quality Management) ke Variabel Mediasi (Innovation Capability)

Tabel 4.16 Path Coefficient.

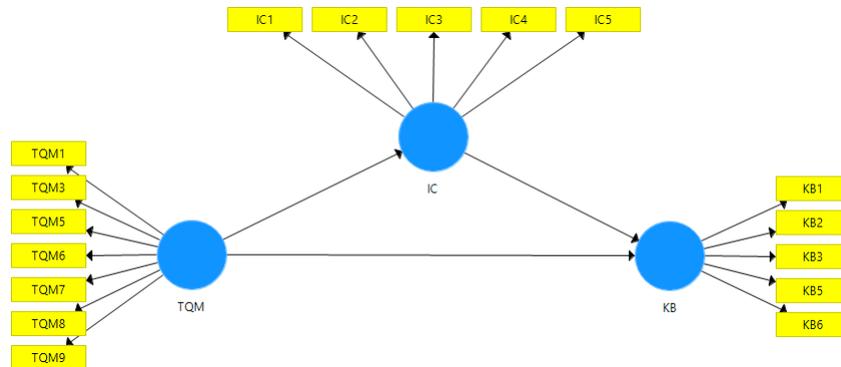
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM->IC	0.582	0.421	0.041	6.318

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Ditemukan hasil daripada nilai t-statistic dengan besaran nilai 6.318 hasil dari hubungan yang terjadi pada variabel total quality management dan juga variabel innovation capability yang memiliki pengaruh positif signifikan. Oleh sebab itu, dapat dilakukan penelitian ke tahap yang selanjutnya.

3. Ketiga

Dalam tahapan ketiga ini adalah tahapan yang terakhir yang dilakukan pengujian hubungan variabel eksogen, variabel mediasi, dan variabel endogen.



Gambar4.6 Pengujian dengan Simultan antara Variabel Eksogen, Variabel Mediasi, Variabel Endogen

Tabel 4.17 Total Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))
TQM ->KB	0.617	0.508	0.055	8.191
TQM ->IC	0.559	0.501	0.053	7.731
IC ->KB	0.637	0.603	0.051	7.418

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.19 didapatkan hasil positif signifikan dimana (O=0.617) serta memiliki nilai *t-statistic* $8.191 > 1,96$ antara variabel *total quality management* dan keunggulan bersaing. Kemudian adanya pengaruh positif dengan nilai (O=0.559) dan *t-statistic* $7.731 > 1.96$ diantara hubungan kedua dari variabel *total quality management* dan *innovation capability*. Kemudian selanjutnya ada besaran angka dari O=0.637 serta nilai *t-statistic* $7.418 > 1.96$ yang terjadi pada hubungan *innovation capability* dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan dari hasil yang telah dijelaskan tersebut, artinya hipotesis ketiga **terbukti**, dan menyatakan bahwa ada pengaruh dari *innovation capability* sebagai variabel mediasi antara variabel *total quality management* sebagai variabel eksogen dengan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel endogen.

Tabel 4.18 Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))
TQM ->IC ->KB	0.087	0.058	0.051	7.261

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Pada table *specific indirect effect*, fungsinya adalah sebagai penunjuk kita dalam mengetahui seberapa jauh variabel *innovation capability* dapat memediasi hubungan antara variabel *total quality management* dengan variabel keunggulan bersaing. Berdasarkan table diatas nilai dari *t-statistic* sebesar $7.261 > 1,96$ itu artinya hubungan dari variabel *total quality management* pada keunggulan bersaing yang dimediasi oleh variabel *innovation capability* masih positif signifikan, serta *innovation capability* mampu berperan dengan baik sebagai *partial control* (langsung dan tidak langsung).

Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1	<i>Total quality management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap Keunggulan bersaing	8.191	Terbukti
2	<i>Total quality management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovation capability</i>	7.731	Terbukti
3	<i>Innovation capability</i> akan memediasi hubungan antara <i>Total quality management</i> dan Keunggulan bersaing	7.261	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2021

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Keunggulan Bersaing

Dalam hubungan ini terdapat nilai *t-statistic* $8.152 > 1.96$ dan *p – value* sebesar $0.000 < 0.05$. Artinya pada hubungan antara *total quality management* dengan keunggulan

bersaing terdapat hubungan yang positif signifikan dengan besaran $O=0.633$. Oleh karena itu, kebenaran dari hipotesis pertama yang menyatakan jika *total quality management* berpengaruh positif dengan keunggulan bersaing telah terbukti.

Berdasarkan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Ardiansyah et al (2019), menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif yang terjadi antara *total quality management* dengan keunggulan bersaing. Sementara Allia Irmadhani et al (2019), juga mengonfirmasi bahwa keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara positif oleh *total quality management*. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Viki et al (2021), yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi pasar dan inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menerapkan *total quality management* dengan baik sampai pada tingkatan paling bawah, maka perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing dan tetap mampu bersaing dengan kompetitornya.

Selanjutnya, dalam tabel nilai *cross loading* hubungan antara *total quality management* dengan keunggulan bersaing terdapat satu kuesioner dengan nilai tertinggi yaitu TQM7 = 0.741, dan satu kuesioner yang memiliki nilai terendah yaitu TQM5 = 0.525. Ini mengindikasikan bahwa satu pertanyaan terendah yaitu a; perusahaan mengevaluasi serta meningkatkan desain dan proses desain untuk kualitas layanan, menjadi perhatian khusus bagi perusahaan guna untuk tetap mampu bertahan dari para pesaing baru yang semakin banyak muncul, dengan berikutnya harus melibatkan pengaruh dari pertanyaan terendah lainnya yang ada di variabel *total quality management*.

4.4.2 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Innovation Capability*

Dalam hasil analisis yang telah dilakukan, terdapat besaran nilai dari t-statistic $7.213 > 1.96$, dan juga besaran nilai *p-value* $0.000 < 0.05$. ini menunjukkan bahwa hubungan antara *total quality management* dengan *innovation capability* terdapat pengaruh yang positif signifikan dengan besaran $O=5.561$. Oleh sebab itu hipotesis kedua tentang pernyataan jika

total quality management berpengaruh positif pada *innovation capability* telah terbukti kebenarannya.

Hasil daripada penelitian ini ternyata sama dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu. Seperti, Antunes, Quiros, dan Justion (2017) mengatakan jika dalam hubungan *total quality management* dengan *innovation capability* ada pengaruh yang positif dan hasil yang signifikan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Hertanti (2019), menjelaskan jika *total quality management* mampu mempengaruhi secara positif signifikan pada variabel *innovation capability*. Maka, ini menunjukkan untuk perusahaan mendapatkan *innovation capability*, perusahaan harus mampu menerapkan *total quality management* dengan baik. Dengan begitu para pemegang perusahaan beserta jajaran tingkat paling bawah dapat memberikan inovasinya untuk menjadi identitas perusahaan.

Berdasarkan hasil dari *cross loading* hubungan antara variabel *total quality management* dengan *innovation capability*, ada satu kuesioner dengan nilai tertinggi yaitu TQM7 = 0.738, dan satu kuesioner memiliki nilai terendah yaitu TQM3 = 0.541. Ini mengindikasikan bahwa satu pertanyaan terendah yaitu a; perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi, menjadi perhatian khusus bagi perusahaan dalam keikutsertaan karyawannya dalam bentuk ide ataupun proses pengambilan keputusan.

4.4.3 Pengaruh Mediasi *Innovation Capability* dalam Hubungan antara *Total Quality*

Management terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada hubungan antara *total quality management* dengan keunggulan bersaing, ditemukan besaran nilai dari *t-statistic* $8.191 > 1.96$, yang menandakan jika ada pengaruh positif signifikan pada *total quality management* dengan keunggulan bersaing dengan $O=0.617$, sementara pada hubungan *total quality management* dengan *innovation capability* ditemukan hasil besaran nilai dari *t-*

statistic $7.731 > 1.96$ yang artinya ada pengaruh positif signifikan pada kedua variabel tersebut dengan $O=0.559$. Terakhir dari analisis hubungan antara *innovation capability* terhadap keunggulan bersaing, didapatkan hasil nilai *t-statistic* sebesar $7.418 > 1.96$ yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan dengan $O=0.637$. Maka dengan begitu hipotesis ketiga telah terbukti dengan pernyataan jika *innovation capability* akan memediasi hubungan antara *total quality management* dengan keunggulan bersaing.

Innovation capability telah ditemukan memiliki efek mediasi dalam peranannya (Ardiansyah et al 2019, Ika dan Edriana 2018, dan Iwan 2021). Dalam penelitiannya *innovation capability* dapat memediasi hubungan antara *total quality management* dan keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Imas dan Ida (2019), menjelaskan adanya hubungan positif antara *innovation capability* dengan keunggulan bersaing.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil data analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, tentang implementasi pengaruh terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai variabel *intervening*, ada beberapa kesimpulan yang ditemukan, yaitu sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dengan besaran nilai *t-statistic* $8.191 > 1.96$ serta besaran nilai *p-value* $0.000 < 0.05$, berpengaruh pada *total quality management* dengan keunggulan bersaing.
2. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dengan besaran nilai *t-statistic* $7.731 > 1.96$, serta besaran nilai *p-value* $0.000 < 0.05$, berpengaruh pada *total quality management* dengan *innovation capability*.
3. Ditemukan adanya pengaruh tidak langsung yang terjadi dengan besaran nilai *t-statistic* $7.261 > 1.96$ berpengaruh terhadap *total quality management* pada keunggulan bersaing dan juga *innovation capability*. Selanjutnya, besaran nilai *t-statistic* $8.191 > 1.96$ pada hubungan *total quality management* dengan keunggulan bersaing. Hasil lainnya menunjukkan besaran nilai dari *t-statistic* $7.731 > 1.96$ antara *total quality management* terhadap *innovation capability*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan jika ada pengaruh secara tidak langsung antara *total quality mangement* terhadap keunggulan bersaing melalui *innovation capability* sebagai variabel mediasi berdasarkan masing-masing nilai signifikansi pada setiap jalur.

5.2. SARAN

Lewat beberapa pertimbangan yang ada pada peneliti, maka peneliti menyarankan pada para peneliti selanjutnya dengan topik yang sama, untuk:

1. Pihak perusahaan supaya selalu meningkatkan kualitas dan inovasi baru baik yang nantinya dapat menyenangkan konsumen.
2. Perusahaan supaya melakukan evaluasi berkala terhadap produknya baik dilihat dari sudut pandang perusahaan guna mendapatkan persepsi yang sama diantara keduanya.
3. Peneliti menyarankan dalam peningkatan keunggulan bersaing untuk perusahaan sebaiknya perusahaan harus melakukan pembaharuan baik dari segi *total quality management* atau dengan mengidentifikasi *innovation capability* secara berkala yang dimiliki perusahaan.
4. Peneliti menyarankan dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, sebaiknya perusahaan harus memperhatikan beberapa indikator pertanyaan yang nilainya masih rendah dari variabel yang ada dan telah diuji supaya perusahaan dapat benar – benar mampu bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew H. Van de Ven. (1989), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*.
- Antunes, Q. J. (2017). Total quality management as a forerunner of business. *Technovation*, 1170–1185.
- Any Noor. 2013. *Manajemen Event*. Bandung : Alfabeta.
- Battor, M. &. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance. *Journal of Marketing Management*, 26(9e10), 842e857.
- Bhatt, G. a. (2010). An empirical examination of the relationship between IT infrastructure, customer focus, and business advantages. *Journal of Systems and Information Technology*, 12(1), 4-16.
- Callystha Prayhoego dan Devie, (2013). Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*.
- Chin. (1995).] *Partial Least Squares todd LISREL as Principal Componwnta* "Analysis is to common Factor" *Analysis..Technology Studies*.
- Garson,G.D. (2016). *Partial Least Square: "Regression & Structural Equation Model"s*, *Statistical Associates Publishing*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I.And Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gloet, M. &. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*,, 12(2), 54–72.
- Jogiyanto (2011). "Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis". 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN

- Heizer, Jay dan Barry Render.2006. *Manajemen Operasi ed7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. (2004), *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Sebelas. Alih Bahasa, Hendra Teguh. Jakarta: Penerbit PT. Prenhalindo.
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller.(2007), *Manajemen Pemasaran*.Jilid 1. Edisi Keduabelas.

Indeks, Jakarta

- Oakland, j. (2014). *total quality management and operational excellence*. new york: Routledge.
- Porter, M.E., (2004), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Simon and Schuster.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York; The Free Press.
- Sugiyono. (2010), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Yusr, M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2:6.
- Zakuan, N. Y. (2010). Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modeling. *Total Quality Management*, 21(2), 185-203.
- Zhang , Hartley, M. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75–86.
- Iwan K, (2021). Pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing celana merek jeans di jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Vol 9 No 1*.
- Viki, Adya, Wahyu, (2021). Analisa Pengaruh Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing (studi pada penerbit literasi nusantara kota malang). *Conference on Economic and Business Innovation*

- Imas, Ida (2019). Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UKM “Duren Kamu Pasti Kembali” di Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* Vol. 4, No. 3,
- Hertanti, (2019). Pengaruh Total Quality Management dan Knowledge Mangement terhadap inovasi dan Kinerja Organisasi. IR Perpustakaan Universitas Airlangga.
- Ika, Edriana, (2018). *Pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing dan kepuasan pengunjung industri pariwisata di kabupaten bojonegoro*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 60 No. 1
- Allia, Diyah, dan Listya, (2019). Pengaruh penerapan total quality management dan keunggulan bersaing terhadap kinerja manajerial (studi kusus pada universitas swasta di medan). *Jurnal Warta Edisi*; 62.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design* (3 ed.).
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*.
- Sekaran, Uma (2006). *Research Methods for Business (terj)*, Edisi empat, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 6th Edition*. John Wiley
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Schoenherr, (2015). The Effects of Cross-Functional Integration on Profitability, Process Efficiency, and Asset Productivity. *Journal of Business Logistics*.

- Day & Wensley, 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*
- Song & Parry (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*
- Zulian Yamit, 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Ekonisia. Fakultas Ekonomi UII. Yogyakarta





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuisisioner

Keterangan :

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak setuju
- 3 : Ragu-ragu
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	TQM (Total Quality Management)					
1	Perusahaan percaya bahwa "perbaikan terus-menerus" menghasilkan keunggulan kompetitif	5	4	3	2	1
2	Perusahaan menekankan peningkatan kualitas yang berkesinambungan					
3	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi	5	4	3	2	1
4	Produk baru dan desain layanan ditinjau sebelum diproduksi dan dipasarkan	5	4	3	2	1
5	Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan	5	4	3	2	1
6	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan	5	4	3	2	1
7	Umpun balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas	5	4	3	2	1
8	Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
9	Anggota tim secara rutin terlibat dalam memecahkan masalah perusahaan melalui melakukan sesi curah pendapat, sesi pengambilan keputusan, pertemuan kelompok.	5	4	3	2	1
	Keunggulan Bersaing	5	4	3	2	1
10	Produk yang dihasilkan dapat memberikan kenikmatan yang sesuai pada konsumen	5	4	3	2	1
11	Kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dibandingkan produk pesaing	5	4	3	2	1
12	Harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas yang didapatkan oleh konsumen	5	4	3	2	1
13	Produk yang dihasilkan lebih banyak disukai konsumen karena banyak jenis dan desain produk yang unik	5	4	3	2	1
14	Perusahaan menawarkan tempat yang lebih baik dibandingkan pesaing sejenisnya	5	4	3	2	1
15	Produk yang dihasilkan tidak mudah untuk digantikan	5	4	3	2	1
	Innovation Capability	5	4	3	2	1
16	Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja	5	4	3	2	1

	untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.					
17	Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok.	5	4	3	2	1
18	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat	5	4	3	2	1
19	Perusahaan kami secara berkala merealisasikan gagasan baru yang datangnya dari pemasok dan pelanggan.	5	4	3	2	1
20	Perusahaan kami membuka selalu melibatkan pihak internal dan eksternal perusahaan dalam proses penciptaan inovasi baru.	5	4	3	2	1



LAMPIRAN 2

Hasil Uji Olah Data *SmartPLS*

4.1 Pengumpulan Data

Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner yang disebar

Kriteria,	Jumlah,	Persentase,
Disebar	100	100%
Tidak kembali	0	0%
Tidak lengkap	6	6%
Memenuhi syarat	94	94%

4.2 Analisis Deskriptif

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	68	72,34%
Perempuan	26	27,66%
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	6	6,38%
26 – 35 Tahun	35	37,23%
36 – 45 Tahun	45	47,88%
Lebih dari 46 Tahun	8	8,51%
TOTAL		100%

TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8	TQM9	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5
4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
4	3	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	5	4
3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	3	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	2	4	4	5	4	2	2	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4
5	4	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3
3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4
4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
2	4	4	5	5	5	2	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	5
5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2
4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	3	3	4
5	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3
4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3
4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	3	2	2	2	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5
4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	5	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	3
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5
3,88	3,96	4	3,93	3,83	3,89	3,78	3,83	3,86	3,83	3,77	3,8	3,85	3,84	3,9	3,91	3,87	3,75	3,8	3,85

Tabel 4.3 Variabel *Total Quality Management* (TQM)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
TQM1	Perusahaan percaya bahwa "perbaikan terus-menerus" menghasilkan keunggulan kompetitif	3.88	Tinggi
TQM2	Perusahaan menekankan peningkatan kualitas yang berkesinambungan	3.96	Tinggi
TQM3	Perusahaan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi	4.00	Tinggi
TQM4	Produk baru dan desain layanan ditinjau sebelum diproduksi dan dipasarkan	3.93	Tinggi
TQM5	Perusahaan mengevaluasi dan meningkatkan desain dan proses desain untuk peningkatan kualitas layanan	3.83	Tinggi
TQM6	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan harapan pelanggan	3.89	Tinggi
TQM7	Umpan balik pelanggan digunakan sebagai dasar peningkatan kualitas	3.78	Tinggi
TQM8	Produk dan layanan informasi dan perincian disediakan oleh perusahaan	3.83	Tinggi
TQM9	Anggota tim secara rutin terlibat dalam memecahkan masalah perusahaan melalui melakukan sesi curah pendapat, sesi pengambilan keputusan, pertemuan kelompok.	3.86	Tinggi
Rata-Rata Total		3.88	Tinggi

Tabel 4.4 Variabel Keunggulan Bersaing (KB)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KB1	Produk yang dihasilkan dapat memberikan kenikmatan yang sesuai pada konsumen	3.83	Tinggi
KB2	Kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dibandingkan produk pesaing	3.77	Tinggi
KB3	Harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas yang didapatkan oleh konsumen	3.80	Tinggi
KB4	Produk yang dihasilkan lebih banyak disukai konsumen karena banyak jenis dan desain produk yang unik	3.85	Tinggi
KB5	Perusahaan menawarkan tempat yang lebih baik dibandingkan pesaing sejenisnya	3.84	Tinggi
KB6	Produk yang dihasilkan tidak mudah untuk digantikan	3.90	Tinggi
Rata-Rata Total		3.83	Tinggi

Tabel 4.5 Variabel *Innovation Capability* (IC)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
IC1	Perusahaan kami mendukung dan mendorong pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan seperti pengembangan produk, peningkatan proses inovasi, dan generasi ide.	3.91	Tinggi
IC2	Perusahaan kami terus-menerus mengevaluasi ide-ide baru yang datang dari pelanggan, pemasok.	3.87	Tinggi
IC3	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber untuk kegiatan pengembangan produk secara efisien dan cepat	3.75	Tinggi
IC4	Perusahaan kami secara berkala merealisasikan gagasan baru yang datangnya dari pemasok dan pelanggan.	3.80	Tinggi
IC5	Perusahaan kami membuka selalu melibatkan pihak internal dan eksternal perusahaan dalam proses penciptaan inovasi baru.	3.85	Tinggi
Rata-Rata Total		3.83	Tinggi

Tabel 4.6 Nilai *Loading Factor* Konstruk *Total Quality Management*

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
Total Quality Management	TQM1	0.812
	TQM2	0.680
	TQM3	0.783
	TQM4	0.693
	TQM5	0.841
	TQM6	0.922
	TQM7	0.863
	TQM8	0.818
	TQM9	0.936

Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Konstruk Keunggulan Bersaing

Konstruk Endogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Keunggulan Bersaing	KB1	0.831
	KB2	0.717
	KB3	0.773
	KB4	0.663
	KB5	0.781
	KB6	0.827

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk *Innovation Capability*

Konstruk Endogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Innovation Capability	IC1	0.784
	IC2	0.826
	IC3	0.858
	IC4	0.926
	IC5	0.831

Tabel 4.9 Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Total Quality Management	TQM1	0.812
	TQM3	0.783
	TQM5	0.841
	TQM6	0.922
	TQM7	0.863
	TQM8	0.818
	TQM9	0.936
Keunggulan Bersaing	KB1	0.831
	KB2	0.717
	KB3	0.773

	KB5	0.781
	KB6	0.827
Innovation Capability	IC1	0.784
	IC2	0.826
	IC3	0.858
	IC4	0.926
	IC5	0.831

Tabel 4.10 Nilai Cross Loading

Item	TQM	KB	IC
TQM1	0.864	0.641	0.721
TQM3	0.751	0.687	0.541
TQM5	0.885	0.525	0.651
TQM6	0.816	0.618	0.641
TQM7	0.946	0.741	0.738
TQM8	0.757	0.618	0.692
TQM9	0.727	0.644	0.581
KB1	0.527	0.742	0.561
KB2	0.619	0.758	0.617
KB3	0.518	0.851	0.691
KB5	0.693	0.768	0.582
KB6	0.573	0.828	0.634
IC1	0.639	0.661	0.857
IC2	0.681	0.517	0.748
IC3	0.591	0.692	0.713
IC4	0.677	0.615	0.857
IC5	0.715	0.576	0.825

Tabel 4.11 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
TQM	0.831	0.863	0.508
KB	0.717	0.783	0.554
IC	0.822	0.851	0.562

Tabel 4.12 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TQM ->KB	0.614	0.596	0.058	8.211	0.000
TQM ->IC	0.578	0.591	0.071	7.183	0.000
IC ->KB	0.625	0.611	0.063	7.320	0.000

Tabel 4.13 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KB	0.582	0.461
IC	0.474	0.402

Tabel 4.14 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TQM ->KB	0.633	0.541	0.051	8.152	0.000
TQM ->IC	0.561	0.548	0.068	7.213	0.000
IC ->KB	0.642	0.615	0.057	7.406	0.000

Tabel 4.15 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM ->KB	0.517	0.409	0.042	7.427

Tabel 4.16 Path Coefficient.

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM->IC	0.582	0.421	0.041	6.318

Tabel 4.17 Total Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM ->KB	0.617	0.508	0.055	8.191
TQM ->IC	0.559	0.501	0.053	7.731
IC ->KB	0.637	0.603	0.051	7.418

Tabel 4.18 Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
TQM ->IC ->KB	0.087	0.058	0.051	7.261

Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1	<i>Total quality management</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap Keunggulan bersaing	8.191	Terbukti
2	<i>Total quality management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovation capability</i>	7.731	Terbukti
3	<i>Innovation capability</i> akan memediasi hubungan antara <i>Total quality management</i> dan Keunggulan bersaing	7.261	Terbukti