

HALAMAN JUDUL SKRIPSI

Pengaruh Total Quality Management terhadap Organizational Performance

melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus Sentra UMKM Bakpia Yogyakarta)



الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

Ditulis Oleh:

Nama : Agus Raihan Naufal

Nomor Mahasiswa : 18311463

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi

(Studi Kasus Sentra UMKM Bakpia Yogyakarta)

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh:

Nama : Agus Raihan Naufal

Nomor Mahasiswa : 18311463

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 15 Desember 2022

Penulis



Agus Raihan Naufal

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*
melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi**

(Studi Kasus Sentra UMKM Bakpia Yogyakarta)

Nama : Agus Raihan Naufal

Nomor Mahasiswa : 18311463

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasi

Yogyakarta, 15 Desember 2022

Telah Disahkan dan Disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.

Berita Acara Tugas Akhir

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS
SENTRA UMKM BAKPIA YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **AGUS RAIHAN NAUFAL**

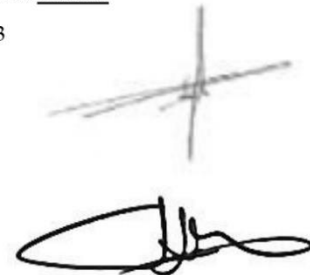
Nomor Mahasiswa : **18311463**

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

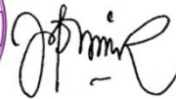
Pada hari, tanggal: Selasa, 10 Januari 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.

Penguji : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ago Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester **Ganjil 2022/2023** hari, tanggal: **Selasa, 10 Januari 2023** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : **AGUS RAIHAN NAUFAL**
No. Mahasiswa : **18311463**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS SENTRA UMKM BAKPIA YOGYAKARTA)**
Jenis Tugas Akhir : **Skripsi**
Pembimbing : **Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.**

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

1. Lulus Ujian Tugas Akhir *)

- a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
- b. Tugas Akhir perlu direvisi

2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~

Nilai : **A**
Referensi : **Layak/~~Tidak Layak~~ *)** ditampilkan di Perpustakaan
Tim Penguji
Ketua Tim : **Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.**
Anggota Tim : **Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.**

Keterangan:
*) *Coret yang tidak perlu*



Yogyakarta, 10 Januari 2023
Ketua Program Studi Manajemen

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alam, puji syukur penulis panjatkan ata kehadiran Allah *Subhanahu wa ta'ala* yang telah memberikan segala rahmat, rezeki, hidayah, karunia-Nya, serta selalu memberikan petunjuk, kemudahan dan ridho sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi/penelitian ini yang berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance* melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi”** dengan lancar. Sholawat serta salam juga senantiasa tercurahkan kepada junjungan baginda Nabi Muhammad Shallallahu alaihi wasallam, atas syafaatnya yang dapat menjadi panutan bagi seluruh umat Muslim bahkan umat manusia.

Laporan tugas akhir skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana strata 1 (S1), Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dalam penyelesaian skripsi/penelitian ini, penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Johan Arifin, S.E. M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. **Bapak Arif Hartono, S.E. M.Ec. Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. **Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.** selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu dan perhatiannya untuk memberikan ilmu, bimbingan, dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia beserta para staf administrasi dan tata usaha yang membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Keluarga tersayang dan yang selalu saya cintai yakni **Ibu Makhmudatun Suryaningsih, S.E. Bapak Drs. Muhsin Suhirlan, Arina Aisya Febriyana** serta kakak sepupu yakni **Achmad Raudhi Mubaroq** dan **Yudhistira Yoandito** yang telah senantiasa memberikan doa, dukungan, saran, nasihat, dan semangat sebagai dorongan saya untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini, terima kasih untuk mereka.
6. Seluruh rekan bimbingan skripsi Ibu Dessy, khususnya **Saudara Wiraditya Gusti Pratama** dan **Saudara Hafidz Ummay** yang tanpa henti selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk saya dalam berproses menyelesaikan skripsi. Harapan saya semoga kalian dapat mencapai tujuan yang kalian inginkan

setelah lulus dari kampus tercinta dan kebaikan yang telah diberikan nantinya akan dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa. Aamiin.

7. Seluruh sahabat saya yang telah mendampingi selama proses perkuliahan di kampus yakni *Squad SS Reborn* yang terdiri dari **Yusuf Ahmad, Aqil Kamal, Rafif Zaen, Hafidz Ummay, dan Wiraditya Gusti** yang senantiasa bahu-membahu menemani dalam berproses meraih gelar sarjana dengan berbagai kritik dan saran yang itu untuk membuat saya selalu belajar untuk menjadi pribadi yang lebih baik, terima kasih semoga kita semua dapat dikabulkan apa yang telah kita cita-citakan. Sampai bertemu di puncak karir masing-masing. Aamiin.
8. Untuk semua rekan seperjuangan di kampung halaman yaitu **Aditya Shirot, Arga Adi, Nur Rizal, Aditya Farid, Fadhila Putra, Rizki Anwar, Garuda Dewa, dan Lio Permata** yang selalu mengarahkan saya untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan berjalan menuju jalan kesuksesan masing-masing. Semoga kita semua dapat menjadi pribadi yang bermanfaat.
9. Teristimewa untuk **Naura Fardah Agnasira Darintan** yang senantiasa menemani saya di fase *ups and downs*, memberikan waktu, dorongan, perhatian, serta tak henti-hentinya selalu mengarahkan saya untuk menjadi pribadi yang lebih baik kedepan. *See you on our best conditions*, Aamiin. Terima kasih.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam pelaksanaan dan penyelesaian laporan skripsi serta pembelajaran dalam hidup ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan laporan skripsi ini masih terdapat kekurangan, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kemajuan Bersama. Semoga laporan skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 4 Oktober 2022

Penulis,



Agus Raihan Naufal

HALAMAN MOTTO

“Jagalah diri kalian dari neraka, meskipun hanya dengan sedekah setengah biji kurma. Barangsiapa yang tak mendapatkannya, maka ucapkanlah perkataan yang baik” – HR. Bukhari no. 1413, 3595 dan Muslim no. 1016 -

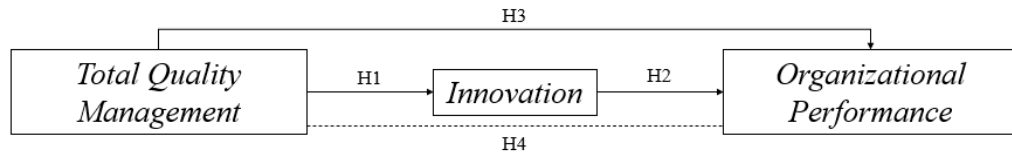
" Ketahuilah bahwa kemenangan bersama kesabaran, kelapangan bersama kesempitan, dan kesulitan bersama kemudahan." - HR Tirmidzi -

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا، فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan” (QS. Al-Insyirah: 5-6)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI	1
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN MOTTO	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 <i>Total Quality Management</i>	7
2.1.2 Inovasi	13
2.1.3 <i>Organizational Performance</i>	16
2.2 Penelitian Terdahulu	17
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	28
2.3.1 Pengaruh Variabel <i>Total Quality Management</i> terhadap Inovasi	28
2.3.2 Pengaruh Variabel Inovasi terhadap <i>Organizational Performance</i>	30
2.3.3 Pengaruh Variabel <i>Total Quality Management</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	31
2.3.4 Pengaruh Variabel Inovasi dalam Memediasi <i>Total Quality Management</i> dan <i>Organizational Performance</i>	32
2.4 Model Penelitian	34



BAB III METODE PENELITIAN35

3.1 Pendekatan Penelitian.....35

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian36

3.2.1 Variabel Independen.....36

3.2.2 Variabel Dependen37

3.2.3 Variabel *Intervening*37

3.3 Definisi Operasional Variabel37

3.3.1 *Total Quality Management*.....37

3.3.2 *Innovation*.....42

3.3.3 *Organizational Performance*.....44

3.4 Teknik Pengambilan Sampel46

3.4.1 Populasi46

3.4.2 Sampel46

3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data47

3.5.1 Jenis Data.....47

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data47

3.6 Uji Instrumen Penelitian48

3.6.1 Uji Validitas.....48

3.6.2 Uji Reliabilitas.....50

3.7 Metode Analisis Data.....52

3.7.1 Analisis Deskriptif.....52

3.7.2 Partial Least Square (PLS)52

BAB IV DATA ANALISIS DAN PEMBAHASAN59

4.1 Hasil59

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden59

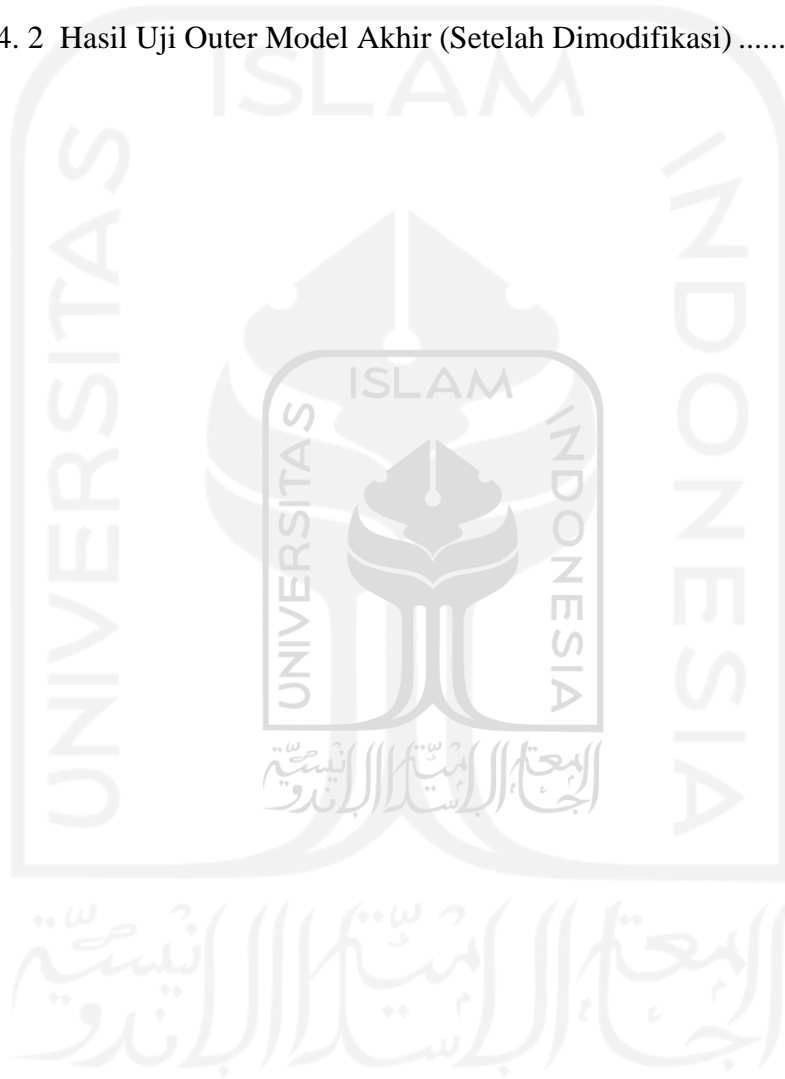
4.1.1.1	Usia UMKM Berdiri.....	59
4.1.1.2	Usia Responden	60
4.1.1.3	Jenis Kelamin.....	61
4.1.1.4	Pendidikan	62
4.1.1.5	Jumlah Karyawan	63
4.1.2	Analisis Statistik	64
4.1.2.1	Pengujian Outer Model.....	64
4.1.2.2	Pengujian <i>Inner Model</i>	78
4.1.2.3	Pengujian Hipotesis	79
4.1.2.3.1	Pengujian Signifikansi	79
4.1.2.3.2	Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	81
4.2	Pembahasan	83
4.2.1	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap <i>Innovation</i>	83
4.2.2	Pengaruh <i>Innovation</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	84
4.2.3	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> 85	
4.2.4	Pengaruh <i>Innovation</i> sebagai Variabel Mediasi antara <i>Total Quality Management</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	85
BAB V KESIMPULAN		87
5.1	Kesimpulan	87
5.2	Implikasi Manajerial	88
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	89
5.4	Rekomendasi Penelitian Selanjutnya.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....		91
LAMPIRAN		95
1.	Template Kuesioner	95
2.	Tabulasi Data	107
3.	Luaran SmartPLS.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 3. 1 Uji Validitas	49
Tabel 3. 2 Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4. 1 Karakteristik berdasarkan usia berdirinya UMKM.....	59
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4. 3 Karakteristik berdasarkan jenis kelamin	61
Tabel 4. 4 Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir.....	62
Tabel 4. 5 Karakteristik berdasarkan jumlah karyawan	63
Tabel 4. 6 Initial Item Factor Loading dan AVE dalam Model Awal.....	67
Tabel 4. 7 Initial Item Factor Loading dan AVE dalam Model Akhir (Setelah Dimodifikasi).....	69
Tabel 4. 8 Nilai Awal Cross Loading.....	72
Tabel 4. 9 Nilai Akhir (Setelah Dimodifikasi) Cross Loading.....	74
Tabel 4. 10 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Awal	76
Tabel 4. 11 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Akhir (Setelah Dimodifikasi)	77
Tabel 4. 12 Nilai R ²	78
Tabel 4. 13 Hasil Koefisien Jalur	80
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....	81
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	34
Gambar 4. 1 Hasil Uji Outer Model Awal	65
Gambar 4. 2 Hasil Uji Outer Model Akhir (Setelah Dimodifikasi)	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	95
Lampiran 2.....	107
Lampiran 3.....	126



ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh inovasi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara *total quality management* dan *organizational performance*. Objek pada penelitian ini yakni Sentra UMKM Bakpia di Yogyakarta. Adapun penelitian ini menggunakan metode kuantitatif serta kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Populasi yang terambil dalam penelitian ini merupakan para pelaku UMKM Bakpia di Yogyakarta sebanyak 105 Responden. Penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yakni analisis deskriptif dan analisis *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah dengan aplikasi SmartPLS sebagai media. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, lalu inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, kemudian *total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*, dan yang terakhir variabel inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *total quality management* dan *organizational performance*.

Kata Kunci: *total quality management*, inovasi, *organizational performance*

ABSTRACT

This research was conducted aiming to determine the effect of innovation as a mediating variable on the relationship between total quality management and organizational performance. The object of this study is the Bakpia SMEs Center in Yogyakarta. This research uses quantitative methods and questionnaires as data collection techniques. The population taken in this study is Bakpia SMEs in Yogyakarta with a total of 105 respondents. This study uses two analytical methods, namely descriptive analysis and Structural Equation Model (SEM) analysis which is processed with the SmartPLS application as a medium. The results of this study indicate that total quality management has a positive and significant effect on innovation, then innovation has a positive and significant effect on organizational performance, then total quality management has a positive and significant effect on organizational performance, and finally the innovation variable has a positive and significant effect significant in mediating the relationship between total quality management and organizational performance.

Keyword: *total quality management, innovation, organizational performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, yang itu ditandai dengan karakteristik pasar yang cenderung begitu kompetitif serta rivalitas yang agresif, perusahaan mau tidak mau harus menunjukkan kemampuan untuk bersaing tidak hanya mengandalkan kecepatan dalam beradaptasi dalam lingkungan tetapi juga harus memiliki keunggulan kompetitif yang berfokus pada manajemen mutu dan inovasi. Hal tersebut dilakukan supaya perusahaan dapat bertahan atas gempuran persaingan bisnis yang semakin ketat dan diharapkan dapat mendominasi jalannya kompetisi. Pada zaman perdagangan bebas saat ini, tantangan tersebut bukanlah hal yang mudah bagi perusahaan dikarenakan persaingan saat ini sangat dinamis, yang menuntut penggunaan teknologi pada proses produksi supaya dapat berjalan secara maksimal. Keadaan ini tidak hanya berdampak pada industri jasa dan manufaktur, usaha mikro kecil dan menengah pun turut terkena tekanan yang sama. Perusahaan atau sektor industri harus siap secara manajerial untuk dapat bersaing secara global. Melakukan adopsi dan penerapan praktik tata kelola operasi yang baik adalah hal yang dapat dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dan unggul (Munizu, 2011)

Manifestasi TQM (*Total Quality Management*) merupakan sebuah alat yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan dalam mencapai kinerja kualitas

dan mempengaruhi perkembangan inovasi pada bisnis. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan TQM supaya dapat meningkatkan kualitas serta mudah beradaptasi dalam perubahan yang dinamis. Pada Flynn et al. (1994) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan terpadu guna memperoleh dan mempertahankan *output* yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan pada semua aspek tingkatan serta fungsi perusahaan dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Manajer kualitas dan profesional telah mengakui pendekatan TQM sebagai pandangan untuk manajemen perubahan, memainkan peranan penting pada berbagai pengembangan praktik manajemen. TQM dianggap sebagai pendekatan untuk meningkatkan efektivitas, fleksibilitas, dan daya saing perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini juga diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi, cara yang layak untuk mencapai keunggulan, memperoleh solusi bisnis yang efisien, dan memikat pelanggan dan pemasok (Antunes et al. 2021).

Organisasi menerapkan TQM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas orang lain, memenangkan kesetiaan pelanggan, mendapatkan sumber daya bisnis, atau mendapatkan pendanaan besar-besaran (Shafiq et al. 2019). Juga, TQM menunjukkan manfaat tingkat tinggi dari peningkatan kinerja operasional (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2010), (Tan, 2013) dan kinerja keuangan (Dubey & Gunasekaran, 2015), dan (O'Neill et al. 2016). Dengan demikian,

mayoritas perusahaan menempatkan fokus utama pada sistem kualitas, dengan fokus pada TQM dan perbaikan terus-menerus, untuk mencapai kinerja yang sangat baik. Organisasi yang mengadopsi TQM dapat menghilangkan cacat dan menghindari pemborosan, meningkatkan proses mereka, dan mengurangi biaya mereka. Dengan cara ini, perusahaan diharapkan dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, meningkatkan profitabilitas mereka (Mucharreira et al. 2019).

Inovasi merupakan dasar untuk efisiensi ekonomi tidak hanya perusahaan tetapi juga negara. Dampak strategi inovasi pada kinerja perusahaan akan berdampak pada volume penjualan, perubahan produktivitas, dan efisiensi, memungkinkan praktik manajemen operasional yang lebih efektif. Saat ini, perusahaan perlu mengembangkan pengetahuannya untuk beradaptasi dengan produk dan teknologi baru, serta terus menyebarluaskan pengetahuan ini kepada seluruh karyawan. Berdasarkan faktor internal suatu organisasi, sifat inovasi dapat berupa inovasi teknis, produk, dan/atau proses (Jiménez-Jimenez et al. 2008). Beragam inovasi adalah *core* dari strategi bisnis yang diharapkan dapat mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* di pasar. Misalnya, inovasi produk adalah *core* dari strategi bisnis dalam berbagai hal (1) memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, (2) menanggapi perubahan preferensi konsumen, (3) membentuk preferensi konsumen, (4) memperkuat posisi pasar perusahaan di pasar yang dilayani saat ini, (5) memasuki pasar baru, (6) membedakan

penawaran produk perusahaan dari penawaran pesaing, (7) menetralkan efek perilaku pesaing, (8) mendahului peluang pasar produk, (9) menghalangi masuknya pesaing baru ke pasar yang saat ini dilayani oleh perusahaan, (10) mengubah struktur industri, dan (11) mengubah aturan persaingan (Varadarajan, 2009). Inovasi adalah penerapan produk baru berupa barang atau jasa yang dikembangkan secara signifikan atau proses, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja, atau hubungan eksternal. Terdapat dua indikator dalam inovasi, yaitu proses dan produk. Inovasi proses merupakan penerapan metode produksi atau pengiriman baru yang telah dikembangkan secara signifikan. Ini merupakan wujud dari perubahan yang signifikan pada teknik, peralatan, dan perangkat lunak. Inovasi produk adalah sebuah proses memanifestasikan ide menjadi proposisi nilai pelanggan yang layak secara komersial (Varadarajan, 2018). Oleh karena itu, perusahaan menjadikan indikator inovasi sebagai peranan yang vital untuk memperoleh posisi yang dominan di pasar global. Inovasi tidak hanya berfokus dalam hal produk dan layanan kepada konsumen, tetapi juga bagaimana perusahaan dapat merealisasikannya (Antunes et al. 2021).

Inovasi dalam konteks manajemen operasional juga menimbulkan sebuah dilema di berbagai sektor industri, tak terkecuali industri makanan seperti produksi Bakpia. Beberapa kalangan menilai bakpia harus dijaga keasliannya mulai dari bahan dan cara pembuatan. Namun di era kemajuan seperti ini industri bakpia

juga dituntut untuk melakukan Inovasi dalam konteks produk dan proses. Sentra industri bakpia juga harus memperhatikan kinerja kualitas agar dapat menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan standar kualitas yang baik serta tata kelola manajemen usaha yang berdaya saing.

Berdasarkan fenomena dan beberapa teori serta penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik mendalami topik antara *Total Quality Management*, *Organizational Performance* dan Inovasi dengan mengangkat judul penelitian **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance* melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Inovasi?
2. Apakah Inovasi berpengaruh terhadap *Organizational Performance*?
3. Apakah manifestasi *Total Quality Management* berpengaruh terhadap *Organizational Performance*?
4. Apakah Inovasi dapat memediasi hubungan antara *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Inovasi.

2. Untuk mengetahui apakah Inovasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.
3. Untuk mengetahui apakah manifestasi *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.
4. Untuk mengetahui pengaruh mediasi Inovasi terhadap hubungan *Total Quality Management* dan *Organizational Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang hubungan antara *Total Quality Management*, Inovasi, dan *Organizational Performance* yang kemudian menjadi pertimbangan yang bersifat ilmiah. Sehingga, hasil penelitian ini menjadi dasar pedoman untuk penelitian selanjutnya.

b. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam strategi perusahaan mengenai *Total Quality Management* yang berkaitan dengan Inovasi dan *Organizational Performance* di Sentra UMKM Bakpia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Total Quality Management*

2.1.1.1. Pengertian Total Quality Management

TQM adalah pengalihan penekanan yang sebelumnya hanya menerapkan alat dan teknik menjadi nilai-nilai keyakinan dalam organisasi sehingga memenuhi persyaratan dan harapan pelanggan. TQM dapat ditemukan dengan alat dan teknik dalam fokus manajemen operasi (Barnes, 2018).

Keberhasilan penerapan TQM membutuhkan pandangan sistemik dari keseluruhan sistem produksi, di luar organisasi maupun di dalamnya. TQM menekankan pada pemanfaatan ide-ide untuk peningkatan kualitas dari mana saja di organisasi, pemasok, atau pelanggan. Ini melibatkan kerjasama dengan pemasok untuk memecahkan masalah kualitas, dan dengan pelanggan untuk menentukan bagaimana organisasi dapat lebih memenuhi kebutuhan mereka. Ini hampir pasti akan melibatkan pekerja yang melakukan pemeriksaan dan pengujian kualitas mereka sendiri, menggunakan teknik seperti bagan kendali proses statistik. Organisasi TQM akan memastikan bahwa semua karyawan dilatih dalam penggunaan alat dan teknik yang tepat untuk peningkatan kualitas. TQM dipimpin oleh manajemen, tetapi berupaya memanfaatkan energi, ide, dan komitmen semua karyawan. Keberhasilan penerapan TQM

mebutuhkan budaya organisasi yang mendukung, budaya yang berusaha memecahkan masalah kualitas daripada menyalahkan keberadaan mereka. Dalam budaya kualitas, setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai peningkatan kualitas.

Penerapan *total quality management* (TQM) memiliki peranan yang vital, karena dapat dijadikan sebagai poin acuan untuk definisi strategi inovasi. TQM telah diakui oleh sebagian besar manajer kualitas dan profesional, serta dinilai sebagai pendekatan kualitas untuk manajemen perubahan, memainkan peranan penting dalam pengembangan praktik manajemen. TQM dianggap sebagai pendekatan guna meningkatkan efektivitas, fleksibilitas, serta daya saing perusahaan untuk mencapai kebutuhan pelanggan. TQM dinilai juga sebagai sumber peningkatan kinerja organisasi melalui perbaikan terus-menerus dalam kegiatan organisasi. Praktik TQM muncul sebagai langkah pertama menuju pengembangan lingkungan dan budaya yang mendukung inovasi (Antunes et al. 2021).

Menurut Sadikoglu & Zehir, (2010) *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan untuk meningkatkan kualitas sistematis berfokus pada manajemen di seluruh perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja dalam aspek kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Tujuan akhir dari *total quality management* yakni menciptakan kualitas produk dan

layanan dengan memajukan sumber daya manusia, proses, dan peralatan mengacu pada efisiensi biaya operasional (Bazrkar et al. 2022).

2.1.1.2. Karakteristik Total Quality Management

Menurut Goetsch & Davis, (2014) terdapat sebelas karakteristik dari *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:

a. *Strategically Based*

Perencanaan strategis dari TQM didesain untuk memberi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Keunggulan kompetitif dari TQM diarahkan untuk mencapai kualitas berwawasan global secara berkelanjutan dan terus menerus.

b. *Customer Focus*

Dalam TQM, konsumen merupakan fokus utama. Poin ini berlaku untuk konsumen internal dan eksternal. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk atau layanan yang diberikan, sementara konsumen internal membantu menentukan kualitas sdm, proses, dan lingkungan yang berkaitan dengan produk atau layanan.

c. *Obsession with Quality*

Dalam TQM, konsumen internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan definisi kualitas, organisasi diharuskan terobsesi untuk memenuhi atau bahkan melampaui definisi ini. Sehingga perusahaan harus mencapai

dan memastikan apa yang menjadi keinginan konsumen supaya dapat mencapai tujuan dan target dari perusahaan.

d. *Scientific Approach*

Pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan ketika menerapkan TQM. Seluruh bentuk proses bisnis mulai dari desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan desain pekerjaan tersebut diharuskan untuk ditinjau menggunakan pendekatan ilmiah.

e. *Long-Term Commitment*

TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan suatu proses bisnis. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen jangka panjang ketika terdapat perubahan budaya yang dinamis di perusahaan supaya dapat berhasil menerapkan TQM

f. *Teamwork*

Acap kali organisasi yang dikelola secara konservatif, persaingan kompetitif secara gamblang diperlakukan pada tiap departemen. Perusahaan yang menerapkan TQM, dituntut untuk bisa membangun budaya kerjasama tim, kemitraan, dan jalinan hubungan yang baik dengan pihak eksternal.

g. *Continual Process Improvement*

Supaya *output* yang dihasilkan perusahaan dapat memenuhi apa yang telah ditetapkan perusahaan sesuai standar mutu, maka perlu diterapkan sistem perbaikan secara menyeluruh yang bersifat jangka panjang.

h. *Education and Training*

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor utama yang fundamental. Semakin berwawasan dan lihai karyawan tersebut maka dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

i. *Freedom Through Control*

Ketika menerapkan TQM, perusahaan hendaknya melibatkan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Secara tidak langsung, ini membuat karyawan merasa keberadaannya dianggap penting sehingga mereka akan bertanggung jawab atas segala pilihan yang telah mereka ambil.

j. *Unity of Purpose*

Supaya perusahaan dapat menerapkan TQM dengan baik, maka apapun kondisinya keseluruhan elemen dalam perusahaan harus memiliki tujuan yang selaras.

k. *Employee Involvement and Empowerment*

Dengan melibatkan serta memberdayakan karyawan dalam setiap kegiatan bisnis, maka itu dapat mendongkrak kinerja perusahaan

l. *Peak Performance*

Apabila diterapkan secara efektif, TQM memungkinkan setiap aspek organisasi beroperasi pada level puncak. Ini berarti bahwa semua elemen dan proses beroperasi dengan sebaik-baiknya. Kinerja puncak sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan global dengan persaingan yang ketat.

2.1.1.3. Dimensi

Menurut Antunes et al. (2021), menyatakan bahwa TQM terdapat beberapa indikator, yaitu:

- a. *leadership/management's commitment,*
- b. *focus on customer,*
- c. *benchmarking,*
- d. *involvement/empowerment of employees,*
- e. *development/employees training,*
- f. *quality/conception and product design,*
- g. *data analysis/measurement of results, and*
- h. *continuous improvement.*

Kemudian menurut Deming yang terdapat dalam buku Barnes, (2018), menyatakan bahwa ada tujuh indikator TQM, diantaranya:

- a. *commitment from top managers;*
- b. *good relations between management and workforce;*
- c. *good communications and relationships between different departements;*

- d. *continuous education at all levels;*
- e. *good relations with customers;*
- f. *good relations with suppliers; and*
- g. *shop floor initiatives to be encouraged and facilitated.*

2.1.2 Inovasi

2.1.2.1. Pengertian Inovasi

Inovasi adalah penciptaan nilai dengan menggunakan pengetahuan dan sumber daya yang relevan untuk mengubah ide menjadi produk, proses, atau praktik baru, atau perbaikan dalam produk, proses, atau praktik yang sudah ada (Varadarajan, 2018).

Inovasi dianggap sebagai salah satu pendorong utama keberhasilan jangka panjang perusahaan di pasar yang kompetitif saat ini. Pasalnya, perusahaan dengan kapasitas berinovasi akan mampu menjawab tantangan lingkungan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan perusahaan non-inovatif (Jiménez-Jimenez et al. 2008).

Menurut Antunes et al. (2021), inovasi merupakan peranan yang vital karena apabila perusahaan berhasil berinovasi, maka ia akan dominan di pasar. Fokus inovasi tidak hanya dalam hal produk dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan, tetapi juga pada bagaimana melakukan kegiatan bisnisnya.

Sementara menurut Balci & Kumral, (2022) Inovasi adalah proses nilai tambah untuk manajemen/produksi/layanan rantai organisasi. Proses ini menambah nilai melalui teknik, ide, dan/atau model baru sehingga profitabilitas, keamanan, peluang penerimaan sosial, dan/atau kepatuhan lingkungan meningkat. Inovasi berbeda dengan “perbaikan” yang memperbaiki prosedur yang sudah ada. Inovasi adalah cara baru untuk melakukan, mengacu pada pergeseran revolusioner atau lompatan kuantum dalam cara melakukan sesuatu, sementara perbaikan biasanya mengacu pada peningkatan bertahap dari sistem saat ini atau konvensional.

2.1.2.2. Karakteristik Inovasi

Menurut Antunes et al. (2021) terdapat dua karakteristik dalam inovasi, yaitu:

a. *Product innovation*

Inovasi produk didefinisikan sebagai cara memperkenalkan peningkatan produk atau layanan baru dan, dengan cara ini, harapan pelanggan dapat dengan mudah dipenuhi ketika sebuah organisasi telah menghasilkan produk yang inovatif dan berkualitas tinggi.

Sedangkan menurut Damanpour (1991), inovasi produk adalah produk atau layanan baru yang diperkenalkan untuk memenuhi kebutuhan pengguna atau pasar eksternal. Inovasi produk dapat berupa inovasi yang baru untuk pasar namun tidak bagi perusahaan, relatif baru untuk

perusahaan namun sudah dikenal oleh pasar, maupun produk baru bagi perusahaan dan untuk pasar.

b. *Process Innovation*

Inovasi proses didefinisikan sebagai penerapan dan perubahan metode produksi atau jasa. Inovasi proses mendesain ulang atau meningkatkan proses bisnis guna meningkatkan efisiensi bisnis dan kepuasan pelanggan, termasuk metode baru dan cara kerja dalam prosesnya.

2.1.2.3. Dimensi Inovasi

Menurut Prajogo & Sohal, (2003), dimensi inovasi adalah sebagai berikut, yakni:

a. Inovasi Produk

- 1) Tingkat kebaruan produk baru;
- 2) Penggunaan inovasi teknologi terbaru dalam pengembangan produk baru;
- 3) Kecepatan pengembangan produk baru;
- 4) Jumlah produk baru yang diperkenalkan ke pasar; dan
- 5) Jumlah produk baru yang pertama masuk pasar.

b. Inovasi Proses

- 1) Daya saing teknologi;
- 2) Kebaruan atau kebaruan teknologi yang digunakan dalam proses;
- 3) Kecepatan adopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses; dan
- 4) Tingkat perubahan dalam proses, teknik dan teknologi.

2.1.3 *Organizational Performance*

2.1.3.1. **Pengertian**

Menurut Bazrkar et al. (2022), *organizational performance* mencakup hampir semua tujuan daya saing dan keunggulan produksi dan terkait dengan biaya, fleksibilitas, kecepatan, keandalan, atau kualitas. Selain itu, *organizational performance* dapat didefinisikan sebagai payung yang mencakup semua konsep yang terkait dengan keberhasilan dan kegiatan seluruh organisasi. Salah satu karakteristik yang paling penting dan mendasar dari sebuah organisasi dengan kinerja yang unggul adalah misi dan visinya. Organisasi berkinerja terbaik menetapkan tujuan yang jelas dan terukur.

Organizational performance telah menjadi elemen yang sangat penting dalam pengembangan strategi organisasi. Evaluasi kinerja dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas sistem produksi. Dengan demikian, strategi inovasi dapat memiliki efek positif pada kinerja bisnis, namun perusahaan tidak dapat memanfaatkan keunggulan inovasi jika tidak ada struktur organisasi yang ditetapkan untuk dapat mengikuti strategi tersebut (Antunes et al. 2017).

2.1.3.2. **Karakteristik Organizational Performance**

Menurut Kamble et al. (2020), *organizational performance* memiliki tiga karakteristik, yaitu *economic performance*, *environmental performance*, dan

social performance. Sementara dalam jurnal Mahmud et al. (2019), terdapat dua karakteristik *organizational performance*, yaitu:

a. *Financial*

Financial performance merupakan ukuran subjektif tentang seberapa baik perusahaan dapat menggunakan aset dari mode bisnis utama dan menghasilkan pendapatan.

b. *Non-financial*

Non-financial performance berfokus pada area yang akan menawarkan keberuntungan jangka panjang bagi organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan mengacu pada kajian pustaka yang berhubungan dengan variable *Total Quality Management*, *Innovations*, dan *Organizational Performance*. Berikut lampiran penelitian terdahulu, yakni:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Identitas Jurnal	Variable	Hasil Analisis
1.	(Sumardi & Fernandes, 2020) <i>The influence of quality management on organization</i>	<i>Quality management (QM)</i> : Focusing on customers, continuous improvement, and cooperation to improve the quality of products and services, top management	QM memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap service quality QM tidak berpengaruh signifikan terhadap product characteristic

	<p><i>performance: service quality and product characteristics as a medium</i></p> <p>Property Management Journal</p> <p>Metode : Quantitative</p> <p>Sample : 200 Responden Inkindo Association</p> <p>Alat Analisis : Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>roles, employee involvement</p> <p>Organization performance: financial performance, operational performance, product quality.</p> <p>Service quality: leadership, organizational culture, employee commitment, productivity, competitive advantage.</p> <p>Product characteristics: Customer's satisfaction</p>	<p>QM memiliki pengaruh positif terhadap company performance.</p> <p>Service quality memiliki pengaruh positif terhadap product characteristic.</p> <p>Service quality tidak berpengaruh signifikan terhadap company performance</p> <p>Product characteristic memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap company performance.</p>
2.	<p>(Shafiq et al. 2019)</p> <p><i>The effect of TQM on organisational performance: empirical</i></p>	<p>Total Quality Management (TQM): quality, productivity, customer satisfaction, and profitability.</p>	<p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.</p>

	<p>evidence from the textile sector of a developing country using SEM</p> <p>Total Quality Management and Business Excellence journal</p> <p>Metode: Quantitative</p> <p>Sample: 210 responden perusahaan tekstil Pakistan Textile Mills</p> <p>Alat analisis: Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>Organizational Performance: financial performance, customer satisfaction, and other stakeholders performance.</p>	
3.	<p>(Antunes et al. 2021)</p> <p><i>Effects of Total Quality</i></p>	<p>Total Quality Management (TQM): leadership/management's commitment, focus on the</p>	<p><i>Leadership/management's commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p>

<p><i>Management (TQM)</i> <i>Dimensions on Innovation-Evidence from SMEs</i></p> <p>Sustainability [MDPI]</p> <p>Metode: <i>Quantitative</i></p> <p>Sample: Portuguese SMEs, 287/946 responden.</p> <p>Alat Analisis: Regresi linear berganda</p>	<p>customer, benchmarking, involvement/empowerment of employees, development/employees training, quality/conception and product design, data analysis/measurement of results, and continuous improvement.</p> <p>Innovation: <i>Product and process</i></p>	<p>Leadership/management's commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>A focus on the customer berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>A focus on the customer berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>Benchmarking berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>Benchmarking berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>The involvement/empowerment of employees berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>The involvement/empowerment of employees berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p>
---	--	---

		<p>Development/employee's training berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>Development/employee's training berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>Quality/convection and product design berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>Quality/convection and product design berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>Data analysis/measurement of results berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p> <p>Data analysis/measurement of results berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.</p> <p>Continuous improvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap product innovation.</p>
--	--	---

			Continuous improvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap process innovation.
4.	<p>(Lepistö et al. 2022)</p> <p><i>Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: combining traditional and new views</i></p> <p>Benchmarking an International Journal</p> <p>Metode: quantitative</p> <p>Sample: 271 responden</p>	<p>Total Quality Management (TQM): Management/leadership, personnel, customer focus, processes, product/service, procurement/materials, risk management, digitalization, continuous improvement, system deployment, and stakeholder management.</p> <p>Customer satisfaction</p> <p>Employee satisfaction</p> <p>Company reputation</p>	<p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap customer satisfaction</p> <p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap personnel satisfaction</p> <p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap reputation.</p>

	Alat Analisis: ANOVA		
5.	(Mahmud et al. 2019) Total Quality Management and SME Performance: The Mediating Effect of Innovation in Malaysia Asia-Pacific Management Accounting Journal Metode: Quantitative Sample: 124 responden Alat Analisis: SEM	Total Quality Management (TQM): Leadership, strategic planning, customer focus, information and analysis, people management, process management, and supplier quality management. Innovation: Organizational innovation and technological innovation Organizational Performance: Financial and non-financial	TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> <i>Innovation</i> memediasi hubungan antara TQM dan <i>organizational performance</i>
6.	(Antunes et al. 2017)	Total Quality Management (TQM):	Praktik TQM memberikan dampak pada perusahaan

<p><i>The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance</i></p>	<p>Leadership, customer focus, benchmarking, employee involvement, development/training, quality/product design, measurement of the results continuous improvement</p> <p>Innovation: Products and Processes</p>	<p>untuk menerapkan strategi inovasi produk Praktik TQM memberikan dampak pada perusahaan untuk menerapkan strategi inovasi proses Penerapan strategi inovasi produk mendukung perusahaan untuk menerapkan praktik TQM</p>
<p>International Journal of Quality & Reliability Management</p>	<p>Organizational Performance: Financial performance and operational performance</p>	<p>Penerapan strategi inovasi proses mendukung perusahaan untuk menerapkan praktik TQM</p>
<p>Metode: Quantitative</p>		<p>Perusahaan yang menerapkan strategi inovasi produk dapat memperlihatkan peningkatan pada performa finansial</p>
<p>Sample: 287 Responden</p>		
<p>Alat Analisis: SEM and CFA</p>		<p>Perusahaan yang menerapkan strategi inovasi produk dapat memperlihatkan peningkatan pada performa operasional</p>
		<p>Perusahaan yang menerapkan strategi inovasi</p>

			<p>proses dapat memperlihatkan peningkatan pada performa finansial</p> <p>Perusahaan yang menerapkan strategi inovasi proses dapat memperlihatkan peningkatan pada performa operasional.</p>
7.	<p>(Sahoo, 2019)</p> <p><i>Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs</i></p> <p>The TQM Journal</p>	<p>QM: Cross-functional product design, quality empowerment, process quality management, organization-wide employee training, n quality information usage.</p> <p>IC: Participatory leadership culture, Ideation and organizing structures, Work climate and wellbeing, Know-how development, Regeneration, External knowledge, n Individual activity.</p>	<p>QM berpengaruh positif terhadap IC</p> <p>IC berpengaruh positif terhadap FP</p> <p>QM berpengaruh positif terhadap FP</p> <p>IC berpengaruh positif dalam memediasi QM dan FP</p>

	<p>Metode: Quantitative</p> <p>Sample: 134 Responden</p> <p>Alat Analisis: SPSS dan AMOS</p>	<p>FP: design performance, process quality, product quality, customer satisfaction.</p>	
8.	<p>(Bazrkar et al. 2022)</p> <p><i>Improve Organizational Performance by Implementing the Dimensions of Total Quality Management with Respect to the Mediating Role of Organizational Innovation Capability</i></p> <p>Studia Universitatis “Vasile Goldis” Arad.</p>	<p>Total Quality Management (TQM): Hard quality management and soft quality management.</p> <p>Organizational Performance: Organization’s vision and missions, goals, strategic thinking, leadership, organizational design, technology, and organizational processes.</p> <p>Organizational Innovation Capability: Product and process innovation.</p>	<p>Hard quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance.</p> <p>Soft quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational performance.</p> <p>Hard quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational innovation capability.</p> <p>Soft quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational innovation capability.</p> <p>Organizational innovation capability berpengaruh positif dan signifikan</p>

	<p>Economics Series</p> <p>Metode: Quantitative</p> <p>Sample: 222 responden</p> <p>Alat Analisis: SEM dan SPSS</p>		<p>terhadap organizational performance.</p> <p>Organizational innovation capability memediasi hubungan antara hard quality management dengan organizational performance.</p> <p>Organizational innovation capability memediasi hubungan antara soft quality management dengan organizational performance.</p>
9.	<p>(Niyi Anifowose et al. 2022)</p> <p><i>Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' Performance: Mediating Role of Innovation Speed</i></p> <p>Sustainability [MDPI]</p>	<p>Total Quality Management (TQM): Customer focus, employee knowledge and education, employee quality management, process quality management, practices of top management.</p> <p>Innovation Speed</p> <p>Operational performance</p>	<p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap SME's operational performance.</p> <p>TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation speed.</p> <p>Innovation speed berpengaruh positif terhadap operational performance</p> <p>Innovation speed memediasi hubungan antara TQM dengan operational performance.</p>

Metode: Quantitative		
Sample: 484 responden		
Alat Analisis: SEM		

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Variabel *Total Quality Management* terhadap Inovasi

Dalam jurnal Sahoo, (2019), menyatakan bahwa praktik *total quality management* dapat memberikan tenaga kerja dalam departemen R&D peluang untuk menerapkan prinsip *total quality management* dalam kegiatan inovatif dimana memungkinkan mereka untuk secara efisien mengedintifikasi permintaan pelanggan, sehingga menghasilkan pengetahuan baru dan meningkatkan sistem kerja dan proses.

Penting juga untuk ditekankan bahwa dimensi TQM, yaitu manajemen proses dan manajemen SDM, adalah salah satu faktor penting dalam membangun kapabilitas inovasi, yang pada gilirannya akan memacu dan menghasilkan keterampilan. Manajemen SDM atau pendekatan berbasis manusia penting dalam membentuk budaya kualitas dalam organisasi dan akhirnya mempromosikan budaya inovasi (Mahmud et al. 2019).

Antunes et al. (2021) mendefinisikan konsep inovasi sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan visi inovatif untuk mendorong keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang berubah, yang terdiri dari penerapan ide-ide baru dan transformasi ide-ide menjadi proses, prosedur, dan produk. Inovasi adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan produk dan layanan yang ada, dan untuk menciptakan strategi pemasaran baru. Inovasi didasarkan pada pengembangan lingkungan jaringan dan berfokus pada pengelolaan karyawan berbakat untuk mendorong mereka menghasilkan ide-ide kreatif dalam organisasi. Manajemen inovasi dianggap sebagai pendekatan multidimensi yang mencakup visi, kepemimpinan, budaya, pengetahuan, orang, teknologi, dan struktur organisasi itu sendiri. Organisasi harus terbuka terhadap ide-ide cerdas dan kreatif, serta harus merancang mekanisme yang dimulai dengan mendukung sumber daya manusia. Manajemen inovasi merupakan poin kunci yang memungkinkan untuk mempertimbangkan hubungan erat antara TQM dan dimensinya dalam inovasi.

Hubungan *Total Quality Management* terhadap inovasi pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Sahoo (2019), Antunes et al. (2021), dan Mahmud et al. (2019). Ketiga penelitian tersebut menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh positif terhadap Inovasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis pertama, yaitu:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif penerapan TQM terhadap Inovasi.

2.3.2 Pengaruh Variabel Inovasi terhadap *Organizational Performance*

Strategi inovasi mungkin memiliki efek positif pada *organizational performance*, namun perusahaan tidak dapat memanfaatkan keunggulan inovasi jika tidak ada dukungan organisasi yang memadai untuk strategi ini. Ini berarti bahwa organisasi harus secara efektif mengelola elemen kunci dalam proses inovasi untuk mencapai kesuksesan. Inovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational performance* dengan memungkinkan posisi yang lebih baik di pasar, yang pada gilirannya akan memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih baik. Inovasi sering dianggap sebagai strategi, namun inovasi dapat dianggap lebih sebagai kebutuhan daripada sebagai keunggulan kompetitif, mengingat karakteristik persaingan pasar yang kuat, perubahan teknologi yang cepat, dan kelangkaan sumber daya yang harus dihadapi perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan pasar (Antunes et al. 2017).

Menurut jurnal Shan et al. (2016), menyatakan bahwa inovasi sebagai salah satu elemen penting yang menjadi perhatian dalam bisnis atau riset bisnis. Praktik inovasi secara signifikan terkait dengan *organizational performance*. Sebagian besar penelitian tentang inovasi terlalu terpusat pada identifikasi berbagai inovasi seperti kebaruan barang dagangan, kecepatan peluncuran, pemanfaatan inovasi teknologi dalam produk baru. Keberhasilan inovasi produk dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan inovasi proses mereka dengan cepat menjadi persyaratan penting untuk keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka

panjang. Penelitian antara inovasi dan kinerja menghasilkan keuntungan seperti peningkatan *margin* keuntungan, kepemimpinan pasar, produktivitas, pangsa pasar, efektivitas dan efisiensi. Sedangkan implementasi inovasi proses menunjukkan dampak positif pada penghapusan kesalahan kualitas di proses dan pemborosan, pengurangan keluhan pelanggan dan jumlah aktivitas proses.

Hubungan Inovasi terhadap *Organizational Performance* pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Antunes et al. (2017) dan Shan et al. (2016) menyatakan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis kedua, yaitu:

H2: Diduga terdapat pengaruh positif Inovasi terhadap *Organizational Performance*.

2.3.3 Pengaruh Variabel *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

Total Quality Management diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasional dan keuangan. Powel dan Salaeheldin dalam Khalfallah et al. (2022) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM mengungguli perusahaan yang tidak menerapkan dalam kinerja operasional. Sebagian besar penelitian berpendapat bahwa keberhasilan penerapan praktik TQM akan memberdayakan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan fleksibilitas, mengurangi *scarp*, pengerjaan ulang dan siklus waktu, meningkatkan kualitas dan pengiriman,

mengurangi biaya produksi dan dengan demikian meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Samson dan Terziovski dalam jurnal Khalfallah et al. (2022) mengusulkan untuk menguji model yang menghubungkan praktik TQM dengan kinerja organisasi. Menggunakan data yang dikumpulkan dari perusahaan industri di Australia dan Selandia Baru, mereka menemukan bahwa praktik TQM, yaitu kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan orientasi pelanggan, memiliki hubungan paling signifikan dengan kinerja operasional.

Hubungan *total quality management* terhadap *organizational performance* pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khalfallah et al. (2022), menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis ketiga, yaitu:

H3: Diduga terdapat pengaruh positif *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*.

2.3.4 Pengaruh Variabel Inovasi dalam Memediasi *Total Quality Management* dan *Organizational Performance*

Total quality management merupakan strategi yang dapat meningkatkan pembelajaran dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Perubahan pasar yang cepat dan harapan hidup produk yang berkurang merupakan tantangan penting dalam pasar kompetitif yang telah mengarahkan organisasi untuk memanfaatkan inovasi organisasi. Inovasi merupakan sumber keunggulan

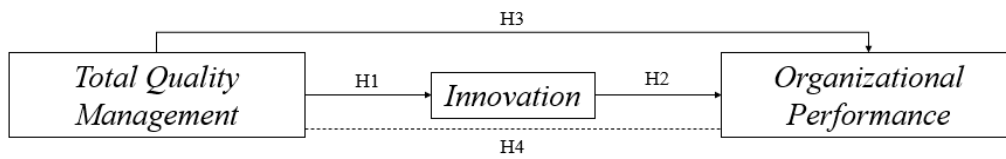
bersaing yang paling penting, karena dapat mengarah pada produksi produk baru yang lebih memenuhi kebutuhan pelanggan, dapat meningkatkan kualitas produk yang sudah ada, atau dapat mengurangi biaya produksi produk yang diminta pelanggan (Bazrkar et al. 2022).

Inovasi dipandang sebagai faktor terpenting bagi organisasi yang menerapkan strategi inovasi agar tetap dominan di pasar dan unggul secara berkelanjutan. Mungkin lebih sulit untuk mengimplementasikan strategi inovasi karena berbagai keterbatasan dalam mengidentifikasi katalis dan kebutuhan untuk menambahkan ukuran yang disebut karakteristik lunak seperti tingkat kutipan komparatif, paten berdasarkan kutipan, keterkaitan dalam sains, dan sebagainya. Sumber daya strategis dapat mempengaruhi *organizational performance* sehingga tidak hanya mengandalkan *total quality management*. Peneliti tersebut menyarankan agar peneliti lain berfokus pada inovasi karena seiring dengan hal lain akan memudahkan organisasi untuk memmanifestasikan *Total Quality Management* (Niyi Anifowose et al. 2022).

Hubungan inovasi dalam memediasi terhadap *total quality management* dan *organizational performance* pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Bazrkar et al. (2022) dan Niyi Anifowose et al. (2022) menyatakan bahwa inovasi dalam memediasi memiliki pengaruh positif terhadap *total quality management* dan *organizational performance*. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis keempat, yaitu:

H4: Diduga terdapat pengaruh positif inovasi dalam memediasi terhadap *total quality management* dan *organizational performance*.

2.4 Model Penelitian



Gambar 2. 1

Sumber: Data sekunder diolah

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metodologi penelitian yang tujuannya untuk menguji teori hubungan antar variable Creswell, (2009). Ini didasari karena peneliti ingin menguji teori dengan mengumpulkan data dan menggunakan hipotesis sebagai acuan apakah nantinya penelitian itu mendukung hipotesis atau sebaliknya. Creswell, (2009) juga menuturkan bahwa penelitian kuantitatif dapat diukur dengan instrumen, data yang telah dikumpulkan secara kolektif selanjutnya dianalisis dengan prosedural statistik.

Menurut Sekaran & Bougie, (2016), metodologi penelitian kuantitatif disebut juga dengan eksperimen. Biasanya eksperimen dikaitkan dengan pendekatan hipotesis deduktif untuk penelitian. Tujuan dari eksperimen ini untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Desain eksperimental kurang berguna atau sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif.

3.1.1 Subjek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Sentra UMKM Bakpia di Yogyakarta. UMKM ini bergerak di bidang industri *food and beverages* dengan produk

andalannya yakni Bakpia. Bakpia merupakan salah satu oleh-oleh khas dari Yogyakarta yang cukup terkenal dan banyak diminati oleh para wisatawan sebagai buah tangan bagi kerabat dan sanak saudara.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel menurut Creswell, (2009) merupakan sebuah atribut yang berasal dari individu sebagai acuan untuk pengukuran yang nantinya diamati oleh seorang peneliti. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie, (2016), variabel adalah semua hal yang menjadi pembeda atau membuat suatu nilai berubah. Hal ini dapat dibedakan pada waktu yang sama dan untuk objek penelitian yang sama. Variabel yang digunakan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut, yakni:

3.2.1 Variabel Independen

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) variabel independen merupakan variabel yang memberikan pengaruh positif atau negatif pada variabel terkait. Keberadaan variabel independen ini nantinya disertai variabel dependen dan tiap variabel independen yang meningkat maka hal tersebut akan mempengaruhi variabel dependen apakah juga ikut meningkat atau malah justru menurun. Sedangkan menurut Creswell, (2009) menuturkan bahwa variabel independen itu sebagai variabel yang dapat memberikan pengaruh pada luaran. Adapun variabel independen pada penelitian ini adalah *Total Quality Management*.

3.2.2 Variabel Dependen

Variabel dependen menurut Creswell, (2009) merupakan variabel yang terikat pada variabel independen juga merupakan luaran dari variabel independen. Lebih lanjut, Sekaran & Bougie, (2016) menuturkan bahwa variabel dependen adalah variabel yang menjadi acuan guna nantinya dijadikan sebagai fokus utama oleh seorang peneliti. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Organizational Performance*.

3.2.3 Variabel Intervening

Variabel *intervening* merupakan variabel yang digunakan sebagai penengah, letaknya diantara variabel independen dan dependen Sekaran & Bougie, (2016). Sedangkan definisi lainnya yang diutarakan oleh Creswell, (2009), menyatakan bahwa variabel *intervening* bisa dikatakan sebagai variabel mediasi. Letaknya diantara variabel bebas dan terikat. Nantinya variabel ini yang memediasi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *innovation*.

3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Total Quality Management

Tujuan dari *total quality management* yakni untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas produk, dan layanan untuk mengurangi biaya. Praktik ini bertujuan untuk terus meningkatkan operasi dengan berfokus pada fungsi yang berhubungan dengan proses dan pengembangannya. Tang dalam Lepistö et al.

(2022) menuturkan bahwa tujuan dari *total quality management* yakni membantu organisasi mencapai tujuan mereka, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, menerapkan proses monitoring, dan melakukan standarisasi operasional perusahaan.

Total quality management meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempengaruhi aspek operasional, ekonomi, sosial, dan isu-isu keberlanjutan. Praktik ini biasanya meningkatkan keuangan perusahaan dengan berkontribusi pada pengurangan segala jenis kerugian, misalnya *cost of redoing* Lepistö et al. (2022).

Manifestasi *total quality management* memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, meningkatkan kemampuan perusahaan guna merespon permintaan pelanggan secara lebih efisien dalam hal kualitas, inovasi, dan harga. Juga memungkinkan penanganan dalam sulitnya menjangkau pasar dengan lebih akurat (Antunes et al. 2021).

Shafiq et al. (2019) menegaskan bahwa *total quality management* adalah pendekatan peningkatan kualitas sistematis untuk manajemen perusahaan secara luas bertujuan meningkatkan kinerja dalam hal kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Dengan kata lain, *total quality management* merupakan pendekatan kualitas dalam mengubah persepsi manajemen terkait globalisasi pasar, pertumbuhan ekonomi, kesadaran akan kualitas pelanggan dan perubahan ekonomi yang cepat.

Indikator untuk mengukur *total quality management* yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada Antunes et al. (2021). Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut.

a. *Leadership/management's commitment*

- 1) Administrasi/manajemen puncak menganggap kualitas lebih penting daripada biaya.
- 2) Penilaian kinerja yang ditentukan oleh direksi/manajemen puncak sangat bergantung pada kualitas.
- 3) Direksi/manajemen puncak menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas.
- 4) Ada sasaran mutu yang ditetapkan dengan jelas oleh direksi/manajemen puncak.

b. *Focus on customer*

- 1) Manajer produksi menyadari hasil survei evaluasi tentang kepuasan pelanggan.
- 2) Manajer produksi secara teratur menerima informasi mengenai keluhan pelanggan.
- 3) Untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, perusahaan secara aktif mencari cara untuk meningkatkan produk/layanannya, memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan.
- 4) Perusahaan telah berfokus pada pelanggan dalam dua tahun terakhir.

c. *Benchmarking*

- 1) Perusahaan berkomitmen untuk melakukan analisis standarisasi yang komprehensif terhadap produk/layanan pesaingnya dan produk/layanan yang serupa dengan produk/layannya.
- 2) Kegiatan standarisasi organisasi telah memungkinkan untuk mengurangi cost.
- 3) Perusahaan telah berkomitmen untuk melakukan analisis standarisasi yang ekstensif terhadap proses bisnis dari perusahaan lain yang beroperasi di industri lain.
- 4) Standarisasi telah berkontribusi pada peningkatan produk/layanan.

d. *Involvement/empowerment of employees*

- 1) Perusahaan sering menggunakan tim koordinasi lintas departemen untuk meningkatkan kualitas.
- 2) Sebuah *platform* untuk mengklarifikasi masalah dan memecahkan masalah terkait kualitas tersedia bagi karyawan.
- 3) Semua saran dari karyawan mengenai kualitas dianalisis.
- 4) Sebagian besar saran karyawan untuk peningkatan kualitas dilaksanakan.

e. *Development/employees training*

- 1) Di perusahaan tersedia sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan karyawan di bidang kualitas.

- 2) Di perusahaan terdapat sesi pelatihan berkualitas yang dirancang untuk karyawan dan sering dilakukan.
- 3) Manajer puncak sering terlibat dalam pelatihan untuk area kualitas.
- 4) Karyawan perusahaan mengikuti seminar dan sesi pelatihan mengenai kualitas, karena wawasan baru dapat meningkatkan kinerja saat bertugas.

f. *Quality conception/ product design*

- 1) Perusahaan melakukan tinjauan terperinci terhadap kualitas produk dan layanan sebelum dijual/disediakan.
- 2) Departemen kualitas secara langsung berpartisipasi dalam proses desain dan dalam desain produk dan layanan.
- 3) Bagi perusahaan, kualitas produk dan layanan lebih penting daripada biaya.
- 4) Organisasi menggunakan bahan berkualitas terbaik dalam desain produknya dan teknologi/proses terbaik dalam penyediaan layanannya.

g. *Data analysis/ measurement of results*

- 1) Keputusan mengenai peningkatan kualitas dibuat berdasarkan data yang objektif.
- 2) Terdapat prosedur dan alat bersifat spesifik untuk memastikan keandalan dan relevansi dari data berkualitas.

- 3) Perusahaan sering menganalisis data mengenai kualitas untuk meningkatkan produk, layanan, dan prosesnya.
- 4) Data kualitas digunakan sebagai alat manajemen untuk manajemen kualitas.

3.3.2 *Innovation*

Inovasi adalah salah satu alat yang paling efisien untuk mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi dan merupakan faktor penting untuk memastikan keberhasilan dalam jangka panjang. Wang dan Dass dalam artikel Antunes et al. (2021) mendefinisikan konsep inovasi sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan visi inovatif untuk mendorong keberhasilan organisasi dalam lingkungan persaingan yang dinamis, yang terdiri dari penerapan beberapa ide baru kemudian ditransformasikan menjadi proses, prosedur, dan produk. Inovasi adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan produk dan layanan yang ada, serta menciptakan strategi pemasaran baru. Organisasi harus terbuka terhadap ide-ide cerdas dan kreatif, serta harus merancang mekanisme yang dimulai dengan mendukung sumber daya manusia.

Inovasi memainkan peran yang sangat penting dalam menyediakan produk dan layanan yang unik, menciptakan nilai lebih bagi organisasi dan mendefinisikan hambatan masuk bagi pesaing baru. (Antunes et al. 2021).

Inovasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi produk didefinisikan sebagai bentuk pengenalan

peningkatan produk atau layanan baru. Inovasi proses merupakan prosedur untuk mendesain ulang atau meningkatkan proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi bisnis dan kepuasan pelanggan. (Shan et al. 2016). Pada penelitian ini, *innovation* menurut Antunes et al. (2021) dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut.

a. *Innovation of products*

- 1) Perusahaan menyediakan dalam dua tahun terakhir produk/layanan baru yang sama sekali berbeda dan inovatif dari yang sudah ada di pasar.
- 2) Perusahaan menggunakan teknologi baru dan inovatif dalam desain produk dan penyediaan layanan baru, selalu menciptakan produk/layanan baru yang berbeda dari portofolionya.
- 3) Perusahaan adalah perusahaan yang menempatkan lebih banyak produk/layanan inovatif di pasar dalam dua tahun terakhir.
- 4) Strategi inovasi produk/jasa dipandang oleh perusahaan sebagai penentu untuk meningkatkan pangsa pasar dan hasil.

b. *Innovation of processes*

- 1) Perusahaan mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internalnya.
- 2) Perusahaan sering memodifikasi proses, teknik, dan teknologinya untuk mengikuti strategi inovatif.

- 3) Strategi inovasi dari proses internal dipandang oleh perusahaan sebagai penentu untuk meningkatkan efisiensi organisasi.
- 4) Strategi inovasi disampaikan secara komprehensif dan objektif kepada seluruh karyawan di dalam organisasi sehingga dapat diterapkan dan ditegakkan di seluruh proses internal.

3.3.3 *Organizational Performance*

Organizational performance dapat didefinisikan sebagai pondasi mencakup semua konsep yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegiatan seluruh organisasi. Organisasi berkinerja terbaik memiliki karakteristik khusus dalam hal visi dan misi organisasi, tujuan, pemikiran strategis, kepemimpinan, desain organisasi, teknologi, dan proses organisasi. Adapun pendorong utama kinerja dijelaskan oleh pernyataan misi. Salah satu karakteristik yang paling penting dan mendasar dari sebuah organisasi dengan kinerja yang unggul adalah misi dan visinya. Organisasi berkinerja terbaik menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Lebih lanjut, *organizational performance* terdiri dari proses bagaimana misi, tugas, dan aktivitas organisasi dilakukan dan hasil kinerjanya. Oleh karena itu, tujuannya yakni mencapai atau melampaui tujuan organisasi dan sosial dan memenuhi tanggung jawab organisasi (Bazrkar et al. 2022).

Gadekar et al. (2022) menuturkan bahwa perusahaan harus mengedepankan elemen sosial organisasi seperti memuaskan keinginan konsumen, mengelola budaya organisasi yang dinamis, dan faktor lingkungan seperti pengelolaan

limbah, efisiensi energi, daur ulang, penggunaan kembali, dan pengurangan jejak karbon.

Untuk memenuhi berbagai kebutuhan seluruh *stakeholder*, perusahaan dituntut untuk memanasifestasikan tiga dimensi berkelanjutan, seperti ekonomi, lingkungan, dan sosial yang terakumulasi menjadi *triple bottom line* (Kamble et al., 2020). Pada penelitian ini, *organizational performance* menurut Gadekar et al. (2022), dapat diukur dengan beberapa indikator, yakni:

a. *Economic performance*

- 1) Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya produksi
- 2) Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya pembelian bahan baku
- 3) Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya pengolahan limbah
- 4) Perusahaan telah meningkatkan kepuasan konsumen melalui peningkatan berkelanjutan pada kualitas produk

b. *Social performance*

- 1) Perusahaan kami telah meningkatkan kondisi kerja
- 2) Perusahaan kami mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan
- 3) Peningkatan keselamatan kerja dan kesehatan karyawan
- 4) Perusahaan kami telah mengoptimalkan penggunaan sumber daya

c. *Environmental performance*

- 1) Perusahaan kami telah mengelola penggunaan limbah

- 2) Perusahaan kami telah meminimalisasi penggunaan energi
- 3) Perusahaan kami telah berupaya untuk melakukan perbaikan dalam situasi lingkungan perusahaan

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Creswell, (2009) menuturkan bahwa populasi merupakan sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama. Sementara Sekaran & Bougie, (2016) mengatakan bahwa populasi merupakan kumpulan individu, peristiwa, atau beberapa hal lain yang menarik sebagai dasar peneliti untuk melakukan riset. Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin di investigasi. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah para pelaku UMKM Bakpia.

3.4.2 Sampel

Sampel penelitian menurut Sekaran & Bougie, (2016) merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang secara spesifik telah memenuhi kriteria untuk dipilih. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang mana terdapat keterbatasan sampel yang diambil pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), *purposive sampling* adalah desain terbatas untuk orang-orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diperlukan karena hanya mereka yang memiliki informasi atau memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh

penelitian. Kriteria sampel yang dipilih dalam penelitian ini yakni mencakup pemilik atau pimpinan dari *outlet* Bakpia. Jumlah responden yang diambil yakni kurang lebih sejumlah 105 dengan syarat *outlet* yang dituju telah memiliki struktur organisasi yang jelas.

3.5 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

A. Data Primer

(Sekaran & Bougie, 2016) menuturkan bahwa data primer merupakan data yang sumbernya berasal dari pihak pertama dan secara langsung diamati lebih lanjut guna menentukan pemecahan masalah dari objek yang akan dikaji. Data primer dapat diperoleh dari hasil pengamatan, survei, dan wawancara.

B. Data Sekunder

Data sekunder menurut pemaparan yang disampaikan oleh Sekaran & Bougie, (2016) merupakan data yang diambil berdasarkan informasi yang berasal dari sumber data yang dimiliki seorang peneliti. Data ini dapat diperoleh dari literatur, jurnal, dan artikel lainnya.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh melalui pengisian survei kuesioner. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efektif guna mengetahui bagaimana mengukur sebuah variabel penelitian. Sekaran & Bougie,

(2016) menuturkan bahwa kuesioner adalah *draft* pertanyaan tertulis yang sebelumnya telah dirumuskan oleh peneliti dan nantinya akan direspon oleh sejumlah responden serta disajikan dalam alternatif yang sudah diidentifikasi dengan jelas. Penelitian yang akan dilakukan ini menggunakan Skala *Likert*. Skala *likert* adalah rancangan indikator untuk mengukur beberapa jawaban responden nantinya akan diketahui seberapa besar pengaruh subjek penelitian dalam menyetujui pernyataan sesuai dengan indikator variabel yang telah ditentukan.

Skala *Likert* menggunakan lima tingkatan indikator, yakni:

- 1= Sangat Tidak Setuju
- 2= Tidak Setuju
- 3= Cukup Setuju
- 4= Setuju
- 5= Sangat Setuju

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Sekaran & Bougie, (2016), uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat akurasi suatu indikator yang terdapat pada kuesioner suatu penelitian. Kuesioner tersebut perlu untuk dilakukan pengujian supaya nanti dapat mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam kuesionernya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa uji validitas ini dilakukan agar dapat mengidentifikasi apakah kuesioner yang telah didapatkan datanya valid dan dapat menggambarkan sesuatu

yang diukur maupun tidak. Dalam penelitian ini, uji validitas akan menggunakan aplikasi SPSS. Pengujian ini dilakukan dengan menghubungkan setiap skor komponen jawaban pada keseluruhan *draft* pertanyaan. Kemudian, dilakukan perbandingan *r-statistic* dengan *r-table* yang terdapat dalam *degree of table* (df) = $n - 2$ dengan n adalah jumlah sampel. Selanjutnya, hasil dari korelasi harus memenuhi tingkat signifikansi (α) sebesar 5% supaya memenuhi kriteria. Dapat dikatakan valid jika suatu variable *r-statistic* lebih besar dari *r-table* dengan hasil positif (Ghozali, 2018). Penelitian ini memiliki total responden sebanyak 105, sehingga memiliki *r-table* 0,195. Berikut merupakan hasil uji validitas:

Tabel 3. 1 Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-table	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	TQM1	0,640	0,195	Valid
	TQM2	0,598	0,195	Valid
	TQM 3	0,728	0,195	Valid
	TQM 4	0,587	0,195	Valid
	TQM 5	0,659	0,195	Valid
	TQM 6	0,691	0,195	Valid
	TQM 7	0,669	0,195	Valid
	TQM 8	0,558	0,195	Valid
	TQM 9	0,662	0,195	Valid
	TQM 10	0,617	0,195	Valid
	TQM 11	0,669	0,195	Valid
	TQM 12	0,635	0,195	Valid
	TQM 13	0,662	0,195	Valid
	TQM 14	0,663	0,195	Valid
	TQM 15	0,667	0,195	Valid
	TQM 16	0,664	0,195	Valid
	TQM 17	0,722	0,195	Valid
	TQM 18	0,723	0,195	Valid
	TQM 19	0,624	0,195	Valid
	TQM 20	0,675	0,195	Valid

	TQM 21	0,712	0,195	Valid
	TQM 22	0,671	0,195	Valid
	TQM 23	0,595	0,195	Valid
	TQM 24	0,719	0,195	Valid
	TQM 25	0,610	0,195	Valid
	TQM 26	0,582	0,195	Valid
	TQM 27	0,631	0,195	Valid
	TQM 28	0,667	0,195	Valid
<i>Innovation</i>	INV 1	0,672	0,195	Valid
	INV 2	0,746	0,195	Valid
	INV 3	0,610	0,195	Valid
	INV 4	0,617	0,195	Valid
	INV 5	0,596	0,195	Valid
	INV 6	0,659	0,195	Valid
	INV 7	0,644	0,195	Valid
	INV 8	0,644	0,195	Valid
<i>Organizational Performance</i>	OP 1	0,558	0,195	Valid
	OP 2	0,538	0,195	Valid
	OP 3	0,616	0,195	Valid
	OP 4	0,668	0,195	Valid
	OP 5	0,549	0,195	Valid
	OP 6	0,599	0,195	Valid
	OP 7	0,587	0,195	Valid
	OP 8	0,547	0,195	Valid
	OP 9	0,560	0,195	Valid
	OP 10	0,574	0,195	Valid
	OP 11	0,481	0,195	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan uji validitas di atas pada 105 responden, bahwa semua item memberikan hasil r-hitung lebih besar daripada r-tabel. Oleh karena itu, semua item kuesioner tersebut dinyatakan valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat pengukuran yang bertujuan untuk menguji sebuah indikator dari variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila

respon yang diberikan atas beberapa *draft* pertanyaan pada kuesioner tersebut hasilnya konsisten dan stabil Sekaran & Bougie, (2016). Dengan demikian, uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan supaya mengetahui apakah sekumpulan variabel bersifat konsisten dengan tujuan awal dari pengukuran. Penelitian ini akan menggunakan aplikasi SPSS untuk mengukur reliabilitas. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 (Ghozali, 2018). Berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas :

Tabel 3. 2 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standard</i>	Keterangan
<i>Innovation</i>	0,877	0,60	Reliabel
<i>Organizational Performance</i>	0,887	0,60	Reliabel
<i>Total Quality Management</i>	0,955	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.2 diperoleh *Cronbach's Alpha* keseluruhan variabel dalam peneliti ini memiliki nilai > 0,60. Maka dari itu, jawaban responden dalam kuesioner pada setiap variabel dinyatakan reliabel.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memberikan informasi suatu gambaran data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis*, *skewness*. Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data yang menggambarkan topik yang diteliti. Data yang diolah biasanya menggambarkan karakteristik suatu objek seperti orang, organisasi, produk, dan keadaan (Sekaran & Bougie, 2016).

Untuk menganalisis karakteristik responden, peneliti menggunakan aplikasi SPSS supaya mempermudah dalam proses mengolah data. Nantinya data yang dihasilkan berupa frekuensi dan persentase responden mengacu setiap kluster.

3.7.2 Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* sebagai pendekatan analisis data. PLS merupakan model alternatif dari *Structural Equation Modelling (SEM)* yang digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan dari data spesifik yang ditemukan pada regresi berganda. Hair et al. (2017) menuturkan bahwa SEM-PLS dapat memudahkan peneliti untuk mengkombinasikan variabel yang tidak dapat diamati diamati nantinya diukur secara tidak langsung oleh indikator variabel. SEM-PLS secara efisien melakukan analisisnya dengan ukuran sampel yang sedikit dan secara praktis tidak ada dugaan data yang menjadi alasan. Dengan kata lain, jumlah sampel yang dicantumkan

dalam PLS dapat berjumlah tidak banyak (<100 sampel) dengan syarat tidak banyak dugaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa PLS merupakan metode analisis yang akurat.

Selanjutnya dilakukan uji SEM yang merupakan analisis statistik digunakan untuk mengidentifikasi sebuah hipotesis yang dirumuskan dapat diterima atau tidak ketika kumpulan data dari kuesioner telah terhimpun. Adapun aplikasi yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian SEM yakni *SmartPLS (Partial Least Square)*. PLS menjadi alternatif untuk menganalisis suatu pondasi yang berbentuk indikator reflektif dan formatif.

Hair et al. (2017) mengatakan PLS dapat menjadi alternatif peneliti untuk mengidentifikasi tujuan akhir dari dugaan yang sebelumnya dirumuskan. Dengan menggunakan ini, peneliti dapat mendapatkan estimasi parameter yang diklasifikasikan menjadi tiga, yakni diawali dengan *weight estimate* yang berguna untuk menghasilkan skor variabel laten dan digunakan pada keseluruhan varian spesifikasi dan estimasi PLS *path model*. Kemudian memberikan *path estimate* yang fungsinya mengkorelasikan antara variabel laten beserta indikatornya (*loading*). Dan yang terakhir yakni berhubungan dengan rata-rata (*mean*) serta lokasi parameter untuk tiap indikator serta variabel laten. PLS nantinya menerapkan proses literasi dalam tiga tahapan guna memperoleh data estimasi dan tiap tahapannya akan memberikan hasil estimasi.

Hair et al. (2017) juga menambahkan bahwa hasil dari tahap pertama yakni *weight estimate*. Lalu diikuti dengan hasil estimasi pada *inner model (structural model)* dan *outer model (model measurement)*. Dan tahap yang ketiga yakni menghasilkan estimasi rata-rata (*mean*) lokasi parameter. Berikut rangkaian tahapan analisis yang akan dilalui apabila data yang diperoleh diolah menggunakan *SmartPLS*, diantaranya:

A. Uji Instrumen

a. *Outer Model (Model Measurement)*

Outer model atau juga dapat disebut dengan *measurement model* merupakan suatu model pengukuran yang memperlihatkan korelasi antara konsep dengan indikator variabel (Hair et al. 2017). Adapun hasil dari *outer model* yakni *residual variance* dari variabel dependen.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity adalah poin hasil yang diperoleh dari pengukuran dua instrumen yang berbeda dengan mengukur konsep yang identik juga dengan tingkat korelasi yang tinggi (Sekaran & Bougie, 2016). Pengecekan item reliabilitas individu pada pengujian *convergent validity* dapat diidentifikasi melalui *standardized loading factor* yang itu nantinya memproyeksikan gambaran terkait dengan besaran dari korelasi yang dibentuk dari setiap indikator dengan pembentuknya. Perolehan nilai pengujian ini diharapkan korelasinya >

0,7. Namun, pada tahap awal penelitian pengembangan skala pengukuran, nilai minimal dari setiap *loading factor* yakni $\geq 0,5$ (Hair et al. 2017).

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan capaian terjauh dari sebuah konstruk yang berbeda dengan konstruk lainnya mengacu standar empiris. Metode ini dapat diimplementasikan untuk mengukur besarnya suatu korelasi dengan membandingkan antara *discriminant validity* dan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *discriminant validity* dikatakan baik jika nilai AVE tiap konstraknya dikuadratkan dan memperoleh hasil lebih besar dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya. Selain itu, pengujian ini juga dapat dilakukan dengan melihat nilai uji validitas diskriminan yang dilakukan jika nilai melebihi 0,5 (Hair et al. 2017).

3) *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan pengujian dari konsistensi reliabilitas internal pada suatu indeks pengujian nilai reliabilitas. Adapun variabel indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi seberapa jauh sebuah alat pengukur yang digunakan dapat dikatakan sebagai alat yang handal. Apabila dalam sebuah penelitian nantinya memperoleh suatu ukuran yang sama dari hasil pengukuran gejala

cenderung identik dan konsisten, maka dapat dikatakan alat pengujian tersebut dapat diandalkan. Sebaiknya, nilai AVE harus lebih besar 0,5 sehingga suatu data dinilai memiliki *composite reliability* $> 0,5$ berarti data tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi (Hair et al. 2017).

b. Inner model (Structural Model)

Inner model, atau yang dikenal juga dengan *structural model* merupakan sebuah model yang menggambarkan hubungan diantara konstruk (Hair et al. 2017). Model ini mendeskripsikan hubungan yang terjadi antar variabel laten mengacu pada teori substantif. Cara yang dilakukan untuk mengevaluasi *inner model* dapat menggunakan uji *path coefficient*, *goodness of fit*, dan uji hipotesis.

1) Uji Path Coefficient

Path coefficient digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh dari suatu variabel independent terhadap variabel dependen. *Coefficient determination (R-Square)* dapat digunakan untuk mengukur beberapa variabel lain guna memenuhi kriteria variabel independent. Variabel laten yang terdapat pada *structure model* mencerminkan adanya pengaruh variabel independen terhadap dependen jika hasil dari $R^2 > 0,67$ termasuk dalam kategori baik, lalu jika hasil R^2 direntah angka 0,33 – 0,67 maka

diklasifikasikan dalam kategori sedang, sedangkan untuk hasil R^2 sebesar 0,19 – 0,33 maka dikelompokkan dalam kategori lemah.

2) *Goodness of Fit*

Nilai dari *goodness of fit* dapat diidentifikasi dari nilai *Q-square*. *Goodness of fit* merupakan sebuah ukuran tunggal yang berguna untuk memvalidasi kinerja gabungan dari model pengukuran dan model structural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata indeks komunalitas dikalikan dengan nilai rata-rata model R^2 . Nilai GoF diklasifikasikan dari 0 hingga 1 dengan nilai interpretasi: 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (Gof besar).

3) Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian dilakukan dengan melihat dari *t-statistics* dan *p-value*. Hair et al. (2017) menuturkan bahwa uji *t* dilakukan guna mengetahui tingkatan pengaruh dari variabel independent terhadap variabel dependen. Berikut dasar dalam pengambilan keputusannya, diantaranya:

- a. Apabila $t\text{-statistic}_s < t\text{-tabel}$, dan $p\text{-value} > 0,05$ maka dapat dikatakan variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sehingga hipotesis *null* (H_0) gagal ditolak.
- b. Apabila $t\text{-statistic} > t\text{-tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$ maka dapat dipastikan variabel independen berpengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel dependen. Sehingga hipotesis null

(H_0) ditolak.

Terbentuk df pada pengukuran statistik sebagai berikut:

$$df = n - k - 1$$

Keterangan:

df : *Degree of Freedom*

n : Jumlah Sampel

k : Jumlah Variabel

Apabila nilai p -value yang diperoleh $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$), maka hasil tersebut signifikan. Sebaliknya, apabila p -value yang didapat ($\alpha = 5\%$), maka hasil tersebut tidak signifikan. Dengan kata lain, adanya pengaruh antar variabel apabila hasil dari pengujian pada model analisis adalah signifikan.

- a. *Outer model* signifikan, maka indikator valid
- b. *Inner Model* signifikan, maka pengaruh yang terjadi signifikan
- c. *Partial Least Square* (PLS) tidak memberikan asumsi data yang memiliki distribusi normal, maka menggunakan teknik *re-sampling* dengan metode *bootstrapping*.

BAB IV

DATA ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Pada bab ini menerangkan hasil dari pengolahan data. Adapun beberapa hal yang membahas di bab ini yakni karakteristik responden, uji *outer model*, serta uji *inner model* dengan menggunakan SmartPLS sebagai alat pengolahan data. Hasil dari olahan data tersebut akan dijadikan landasan sebagai pembahasan hipotesis.

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

4.1.1.1 Usia UMKM Berdiri

Terdapat tiga kategori dalam menentukan karakteristik responden berdasarkan usia UMKM semenjak berdiri, yakni kurang dari 5 tahun, 5 sampai 10 tahun, serta lebih dari 10 tahun. Maka hasil kuesioner dari 105 responden berdasarkan usia UMKM diperoleh pada table 4.1 berikut ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik berdasarkan usia berdirinya UMKM

Usia UMKM	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	27	25,7%
5-10 tahun	52	49,5%
Lebih dari 10 tahun	26	24,9%
TOTAL	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Pada tabel 4.1 bahwa usia UMKM didominasi oleh usia UMKM yang berdirinya 5-10 tahun sebanyak 52 responden dengan persentase 49,5%. Kemudian, diikuti responden UMKM yang berdiri kurang dari 5 tahun sebanyak 27 responden dengan persentase 25,7%. Dan yang terakhir diikuti kategori usia UMKM lebih dari 10 tahun sejumlah 26 responden dengan persentase 24,9%.

4.1.1.2 Usia Responden

Ada lima kategori yang mendeskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia responden, yakni kurang dari 25 tahun, 25-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, serta lebih dari 50 tahun. Hasil kuesioner berdasarkan usia dari total 105 responden dipaparkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Persentase
Kurang dari 25 tahun	24	22,9%
25-30 tahun	15	14,3%
31-40 tahun	25	23,8%
41-50 tahun	28	26,7%
Lebih dari 50 tahun	13	12,4%
TOTAL	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 disimpulkan bahwa usia responden yang kurang dari 25 tahun memiliki jumlah 24 pengisi dengan persentase 22,9%. Adapun

pada kategori usia 25-30 tahun diperoleh 15 pengisi dengan persentase 14,3%. Selanjutnya yang berumur 31-40 tahun pengisi berjumlah 25 orang dengan persentase 23,8%. Adapun pada rentang usia 41-50 tahun diperoleh 28 responden dengan persentase 26,7%. Dan yang terakhir, pada kategori usia lebih dari 50 tahun didapati 13 responden dengan persentase 12,4%.

4.1.1.3 Jenis Kelamin

Pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikategorikan sebanyak dua, yakni laki-laki dan perempuan. Dari hasil kuesioner dengan responden 105 orang, maka diperoleh data pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	59	56,2%
Perempuan	46	43,8%
TOTAL	105	100

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data tabel 4.3 bahwa jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sejumlah 59 responden dengan persentase 56,2%. Adapun pada jenis kelamin perempuan didapati 46 responden dengan persentase 43,8%.

4.1.1.4 Pendidikan

Terdapat enam kategori pada karakteristik responden berdasarkan jenjang Pendidikan terakhir yang ditempuh, yakni SMP, SMA/Sederajat, Diploma, Sarjana (S1), Magister (S2), dan Doktoral (S3). Dengan demikian berikut data yang diperoleh pada tabel 4.4 karakteristik berdasarkan jenjang Pendidikan terakhir:

Tabel 4. 4 Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMP	8	7,6%
SMA/Sederajat	55	52,4%
Diploma	12	11,4%
Sarjana (S1)	30	28,6%
Magister (S2)	0	0%
Doktoral (S3)	0	0%
TOTAL	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Pada tabel 4.4 disimpulkan bahwa karakteristik berdasarkan jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh didominasi responden dengan lulusan SMA/Sederajat sebanyak 55 dengan persentase 52,4%, diikuti lulusan Sarjana (S1) berjumlah 30 pengisi dengan persentase 28,6%. Sedangkan pada urutan ketiga dan keempat diisi oleh lulusan Diploma berjumlah 12 responden dengan persentase 11,4% dan lulusan SMP berjumlah 8

responden dengan persentase 7,6%. Adapun pada penelitian ini tidak didapati responden dengan lulusan Magister (S2) dan Doktoral (S3).

4.1.1.5 Jumlah Karyawan

Dalam karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan dikategorikan sebanyak empat kelompok, yaitu kurang dari 5 karyawan, 5-20 karyawan, 21-50 karyawan, dan lebih dari 50 karyawan. Dengan demikian, berikut tabel 4.5 merupakan hasil dari data yang diperoleh berdasarkan jumlah karyawan:

Tabel 4. 5 Karakteristik berdasarkan jumlah karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 karyawan	25	23,8%
5-20 karyawan	30	28,6%
21-50 karyawan	35	33,3%
Lebih dari 50 karyawan	15	14,3%
TOTAL	105	100

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.5 disimpulkan bahwa jumlah karyawan dengan jumlah kurang dari 5 karyawan sebesar 25 responden dengan persentase 23,8%. Kemudian jumlah karyawan 5-20 sebanyak 30 responden dengan persentase 28,6%. Selanjutnya UMKM dengan jumlah

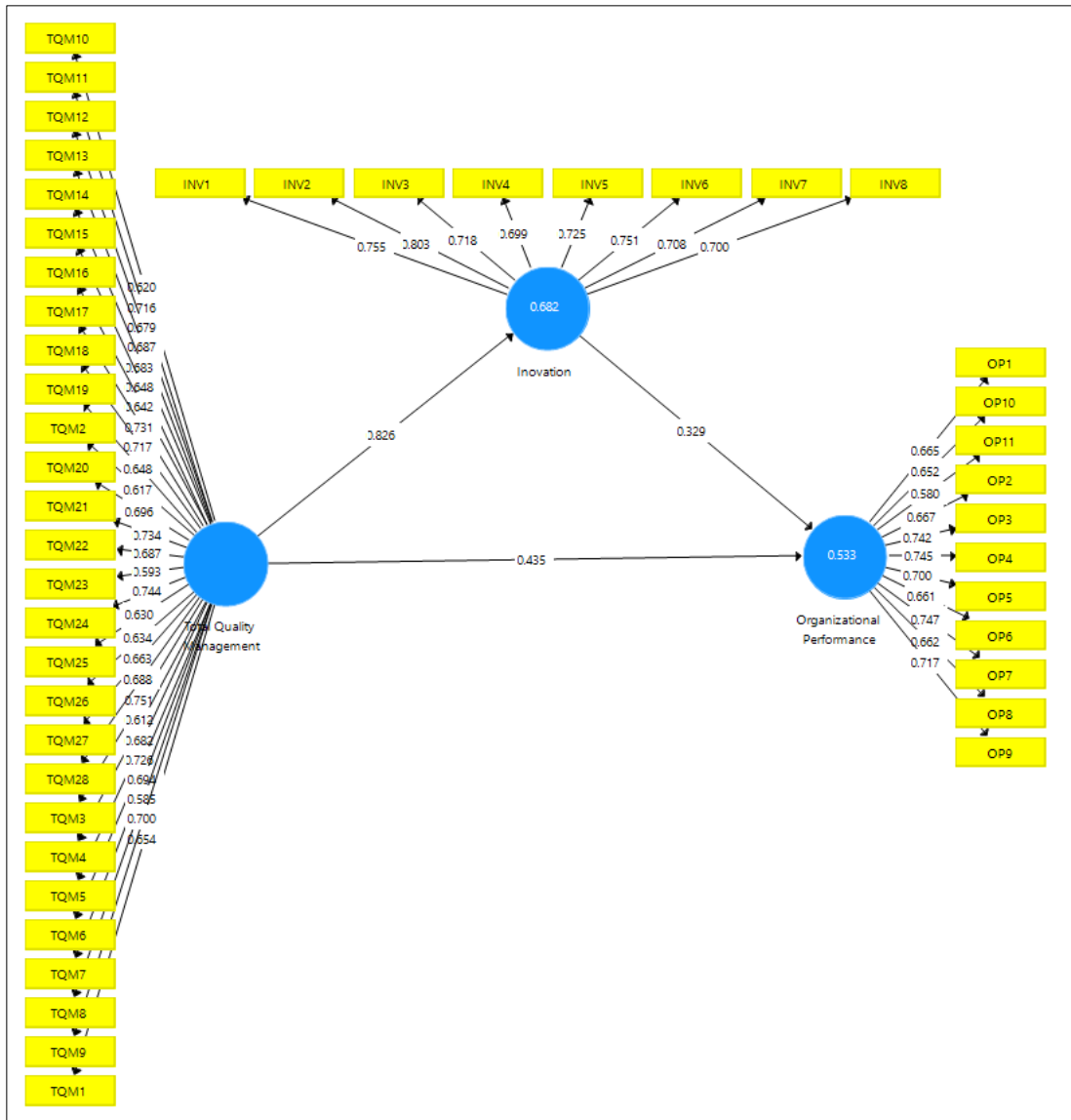
karyawan 21-50 didapati sebanyak 35 responden dengan persentase 33,3%. Adapun responden dengan jumlah karyawan lebih dari 50 sebesar 15 pengisi dengan persentase 14,3%.

4.1.2 Analisis Statistik

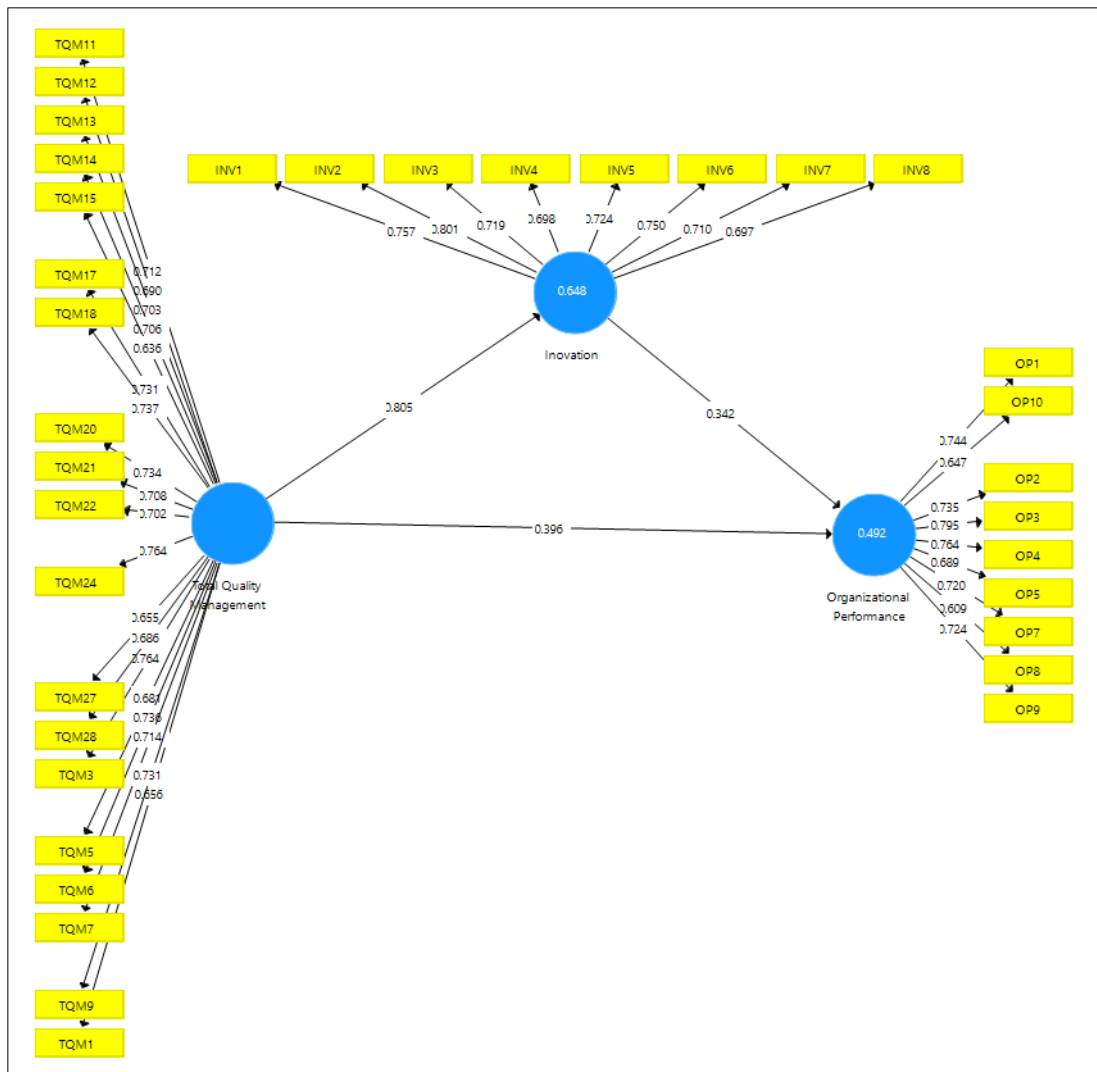
4.1.2.1 Pengujian Outer Model

4.1.2.1.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur besar-kecil korelasi antara konstruk dan variabel laten. Reliabilitas pada item individual dapat dilihat dari nilai *loading factor*, yang mana menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran dan konstruksinya. Nilai *loading factor* jika $> 0,5$ yang maknanya merupakan indikator memiliki nilai valid ketika mengukur konstruk. Nilai kuadrat dari factor loading demikian disebut komunalitas, yang mana nilainya menunjukkan persentase konstruk yang dapat menjelaskan variasi yang terdapat pada setiap indikator. Berikut hasil dari uji *convergent validity*:



Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model Awal



Gambar 4. 2 Hasil Uji Outer Model Akhir (Setelah Dimodifikasi)

Tabel 4. 6 *Initial Item Factor Loading* dan AVE dalam Model Awal

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE
<i>Total Quality Management</i>	TQM1	0,654	0,456
	TQM2	0,617	0,456
	TQM 3	0,751	0,456
	TQM 4	0,612	0,456
	TQM 5	0,682	0,456
	TQM 6	0,726	0,456
	TQM 7	0,694	0,456
	TQM 8	0,585	0,456
	TQM 9	0,700	0,456
	TQM 10	0,620	0,456
	TQM 11	0,716	0,456
	TQM 12	0,679	0,456
	TQM 13	0,687	0,456
	TQM 14	0,683	0,456
	TQM 15	0,648	0,456
	TQM 16	0,642	0,456
	TQM 17	0,731	0,456
	TQM 18	0,717	0,456

	TQM 19	0,648	0,456
	TQM 20	0,696	0,456
	TQM 21	0,734	0,456
	TQM 22	0,687	0,456
	TQM 23	0,593	0,456
	TQM 24	0,744	0,456
	TQM 25	0,630	0,456
	TQM 26	0,634	0,456
	TQM 27	0,663	0,456
	TQM 28	0,688	0,456
<i>Innovation</i>	INV 1	0,755	0,537
	INV 2	0,803	0,537
	INV 3	0,718	0,537
	INV 4	0,699	0,537
	INV 5	0,725	0,537
	INV 6	0,751	0,537
	INV 7	0,708	0,537
	INV 8	0,700	0,537
<i>Organizational Performance</i>	OP 1	0,665	0,472
	OP 2	0,667	0,472

	OP 3	0,742	0,472
	OP 4	0,745	0,472
	OP 5	0,700	0,472
	OP 6	0,661	0,472
	OP 7	0,747	0,472
	OP 8	0,662	0,472
	OP 9	0,717	0,472
	OP 10	0,652	0,472
	OP 11	0,580	0,472

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 7 Initial Item Factor Loading dan AVE dalam Model Akhir (Setelah Dimodifikasi)

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE
<i>Total Quality Management</i>	TQM1	0,656	0,502
	TQM 3	0,764	0,502
	TQM 5	0,681	0,502
	TQM 6	0,736	0,502
	TQM 7	0,714	0,502
	TQM 9	0,731	0,502
	TQM 11	0,712	0,502

	TQM 12	0,690	0,502
	TQM 13	0,703	0,502
	TQM 14	0,706	0,502
	TQM 15	0,636	0,502
	TQM 17	0,731	0,502
	TQM 18	0,737	0,502
	TQM 20	0,734	0,502
	TQM 21	0,708	0,502
	TQM 22	0,702	0,502
	TQM 24	0,764	0,502
	TQM 27	0,655	0,502
	TQM 28	0,686	0,502
<i>Innovation</i>	INV 1	0,757	0,537
	INV 2	0,801	0,537
	INV 3	0,719	0,537
	INV 4	0,698	0,537
	INV 5	0,724	0,537
	INV 6	0,750	0,537
	INV 7	0,710	0,537
	INV 8	0,697	0,537

<i>Organizational Performance</i>	OP 1	0,744	0,513
	OP 2	0,735	0,513
	OP 3	0,795	0,513
	OP 4	0,764	0,513
	OP 5	0,689	0,513
	OP 7	0,720	0,513
	OP 8	0,609	0,513
	OP 9	0,724	0,513
	OP 10	0,647	0,513

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 dan 4.7 dapat disimak bahwa memiliki hasil yang berbeda. Hal tersebut dikarenakan pada tabel 4.6 merupakan pengolahan awal, sebab terdapat beberapa item pernyataan mempengaruhi nilai AVE, walaupun nilai *factor loading* lebih dari 0,5 yang mana nilai tersebut dinyatakan lolos menurut Hair et, al (2017). Oleh karena itu, beberapa item perlu dihilangkan, yakni TQM2, TQM4, TQM8, TQM10, TQM16, TQM19, TQM23, TQM25, TQM26, OP6, dan OP11. Sedangkan pada tabel 4.7 merupakan hasil dari beberapa item yang dihilangkan. Dapat diketahui pada tabel 4.7 bahwa tiap indikator memiliki nilai *factor loading* yang juga sesuai dengan standar Hair et, al (2017), yaitu lebih dari 0,5. Begitu pula dengan nilai AVE yang mana menunjukkan angka yang

lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu, hasil pengujian *convergent validity* berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan item dari instrumen dinyatakan lolos.

4.1.2.1.2 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk. Ukuran *cross loading* merupakan komparasi korelasi antar indikator dan konstraknya yang mana lebih tinggi daripada korelasi dari konstruk blok lain. Hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran bloknnya yang lebih baik ketimbang blok lain. Adapun nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk dan konstruk lainnya, atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Nilai validitas diskriminan dikatakan baik ketika nilai AVE setiap konstruk dapat menghasilkan nilai yang lebih besar ketimbang nilai korelasi terhadap AVE > 0,5 (Hair et al. 2017). Hasil dari nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 8 Nilai Awal *Cross Loading*

	Innovation	Organizational Performance	Total Quality Management
TQM1	0,557	0,477	0,654
TQM2	0,491	0,442	0,617
TQM3	0,588	0,559	0,751

TQM4	0,464	0,414	0,612
TQM5	0,524	0,495	0,682
TQM6	0,554	0,469	0,726
TQM7	0,529	0,495	0,694
TQM8	0,480	0,345	0,585
TQM9	0,550	0,432	0,700
TQM10	0,524	0,459	0,620
TQM11	0,523	0,461	0,716
TQM12	0,557	0,395	0,679
TQM13	0,547	0,451	0,687
TQM14	0,486	0,507	0,683
TQM15	0,601	0,546	0,648
TQM16	0,609	0,543	0,642
TQM17	0,618	0,543	0,731
TQM18	0,636	0,591	0,717
TQM19	0,539	0,423	0,648
TQM20	0,592	0,481	0,696
TQM21	0,634	0,495	0,734
TQM22	0,587	0,500	0,687
TQM23	0,580	0,459	0,593
TQM24	0,598	0,548	0,744
TQM25	0,572	0,406	0,630
TQM26	0,472	0,374	0,634
TQM27	0,561	0,410	0,663
TQM28	0,549	0,512	0,688
INV1	0,755	0,588	0,598
INV2	0,803	0,551	0,721
INV3	0,718	0,456	0,557
INV4	0,699	0,439	0,589
INV5	0,725	0,431	0,555
INV6	0,751	0,520	0,609
INV7	0,708	0,469	0,606
INV8	0,700	0,554	0,588
OP1	0,422	0,665	0,448
OP2	0,385	0,667	0,428
OP3	0,491	0,742	0,493

OP4	0,544	0,745	0,576
OP5	0,483	0,700	0,447
OP6	0,527	0,661	0,541
OP7	0,478	0,747	0,495
OP8	0,485	0,662	0,473
OP9	0,478	0,717	0,455
OP10	0,453	0,652	0,518
OP11	0,412	0,580	0,422

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 9 Nilai Akhir (Setelah Dimodifikasi) Cross Loading

	Inovation	Organizational Performance	Total Quality Management
TQM1	0,558	0,466	0,656
TQM3	0,588	0,542	0,764
TQM5	0,524	0,451	0,681
TQM6	0,553	0,452	0,736
TQM7	0,529	0,478	0,714
TQM9	0,55	0,433	0,731
TQM11	0,523	0,428	0,712
TQM12	0,556	0,368	0,690
TQM13	0,546	0,435	0,703
TQM14	0,486	0,512	0,706
TQM15	0,601	0,547	0,636
TQM17	0,619	0,521	0,731
TQM18	0,636	0,552	0,737
TQM20	0,593	0,469	0,734
TQM21	0,634	0,483	0,708
TQM22	0,587	0,464	0,702
TQM24	0,597	0,513	0,764
TQM27	0,562	0,393	0,655
TQM28	0,549	0,474	0,686

INV1	0,757	0,595	0,571
INV2	0,801	0,515	0,704
INV3	0,719	0,459	0,542
INV4	0,698	0,396	0,587
INV5	0,724	0,420	0,519
INV6	0,750	0,483	0,609
INV7	0,710	0,473	0,598
INV8	0,697	0,511	0,571
OP1	0,422	0,744	0,438
OP2	0,386	0,735	0,426
OP3	0,492	0,795	0,483
OP4	0,545	0,764	0,574
OP5	0,483	0,689	0,459
OP7	0,477	0,720	0,475
OP8	0,484	0,609	0,479
OP9	0,477	0,724	0,459
OP10	0,453	0,647	0,494

Berdasarkan tabel 4.8 dan 4.9 memiliki perbedaan, namun tabel 4.9 yang dijadikan acuan penelitian ini. Pada tabel 4.9 diketahui nilai *cross loading* pada seluruh variabel penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel yang sesuai dengan indikator pada variabel yang sama. Dengan begitu menunjukkan bahwa item yang terdapat pada *cross loading* di penelitian ini telah menjelaskan konstruk setiap variabel dengan baik serta secara diskriminan item tersebut dinyatakan valid.

4.1.2.1.3 Composite Reliability

Composite Reliability merupakan pengukuran secara internal yang konsisten daripada *Cronbach's Alpha* pada SEM, dikarenakan tidak memiliki asumsi bobot yang sama pada tiap indikator. Nilai CR dapat dikatakan *reliable* atau diterima apabila nilainya lebih dari 0,5 (Hair et al. 2017). Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel 4.10 dan 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Awal

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Innovation</i>	0,877	0,880	0,903	0,537
<i>Organizational Performance</i>	0,887	0,890	0,907	0,472
<i>Total Quality Management</i>	0,955	0,957	0,959	0,456

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 11 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Akhir (Setelah Dimodifikasi)

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Innovation</i>	0,877	0,879	0,903	0,537
<i>Organizational Performance</i>	0,880	0,882	0,904	0,513
<i>Total Quality Management</i>	0,945	0,945	0,950	0,502

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Kedua tabel tersebut memiliki perbedaan hasil, namun tabel 4.11 yang dijadikan acuan dalam penelitian ini. Pada tabel 4.11 dapat diketahui nilai dari seluruh variabel pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,5, serta *Composite Reliability* lebih dari 0,5 juga. Adapun pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5 juga. Dengan begitu, seluruh variabel yang diujikan dinyatakan valid dan *reliable*, sehingga dapat dilakukan pengujian *inner model* berikutnya.

4.1.2.2 Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner model* bertujuan supaya dapat memprediksi hubungan diantara variabel independen. Konstruksi suatu variabel independen yang memiliki pengaruh terhadap variabel dependen dapat dilakukan dengan cara melihat besar tidaknya persentase dari *variance* yang melalui nilai *r-square* (R^2). Sedangkan untuk *predictiveness* bisa dilaksanakan dengan menggunakan AVE melalui prosedur *re-sampling* dengan tujuan memperoleh suatu stabilitas dari estimasi yang ada. *R-square* pada pengukuran *inner model* ditujukan agar dapat mengukur suatu variasi perubahan yang muncul pada variabel independen terhadap variabel dependen. Maka dari itu, semakin tinggi nilai *r-square*, maka kualitas penelitian ini semakin baik. Berikut tabel 4.12 yang menjelaskan hasil dari nilai *r-square* pada penelitian ini, yakni:

Tabel 4. 12 Nilai R^2

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Innovation</i>	0,648	0,644
<i>Organizational Performance</i>	0,492	0,482

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.12, dapat diperoleh nilai R^2 pada variabel *innovation* sebesar 0,648. Hal ini menunjukkan bahwa peran

variabel *total quality management* memiliki pengaruh sebesar 64,8% terhadap *innovation*. Selebihnya, sebesar 35,2% terdapat pada variabel lain di luar penelitian ini. Selanjutnya nilai R^2 pada variabel *organizational performance* sebesar 0,492. Hal ini menunjukkan variabel *total quality management* dan *innovation* memiliki pengaruh 49,2% terhadap *organizational performance*, dan sisanya sebesar 50,8% dapat ditemukan pada variabel lain di luar penelitian ini.

4.1.2.3 Pengujian Hipotesis

4.1.2.3.1 Pengujian Signifikansi

Pengujian hipotesis atau koefisien jalur merupakan langkah untuk menguji hasil hipotesis, yang mana dihitung menggunakan aplikasi SmartPLS dengan menggunakan teknik *bootstrapping*. Pada tabel 4.13 terdapat tiga hipotesis, yang mana ketiga hipotesis tersebut hasilnya didukung secara positif. Hal ini, dikarenakan bahwa nilai *T-statistics* harus lebih dari 1,96, serta nilai dari *P-value* harus kurang dari 0,05. Dengan begitu, hipotesis tersebut dapat dikatakan didukung atau tidaknya suatu hubungan variabel. Adapun pada bagian *Original Sampel*, merupakan indikasi untuk menentukan apakah hubungan variabel tersebut dinyatakan positif atau tidak. Berikut pemaparan hubungan variabel penelitian ini pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Total Quality Management -> Innovation</i>	0,805	26,075	0,000	H1 Didukung (+)
<i>Innovation -> Organizational Performance</i>	0,342	2,624	0,009	H2 Didukung (+)
<i>Total Quality Management -> Organizational Performance</i>	0,396	2,985	0,003	H3 Didukung (+)
<i>Total Quality Management -> Innovation -> Organizational Performance</i>	0,275	2,501	0,013	H4 Didukung (+)

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Pada tabel 4.13 terdapat tiga hipotesis, yang mana ketiga hipotesis tersebut hasilnya didukung secara positif. Pengujian tersebut menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh (didukung) secara positif terhadap *Innovation*. Selain itu, *Total Quality Management* berpengaruh (didukung) secara positif terhadap *Organizational Performance*. Adapun *Innovation* berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Performance*. Terakhir, variabel *innovation* sebagai variabel *intervening* berpengaruh (didukung) secara positif terhadap *total quality management* dan *organizational performance*.

4.1.2.3.2 Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Penelitian ini menggunakan teknik untuk melakukan pengujian hipotesis, yaitu dengan analisis *bootstrapping*. Analisis *bootstrapping* menghasilkan nilai t-hitung yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi tertentu. Selain itu, analisis ini menghasilkan nilai *P-value* yang mana jika nilai pada setiap variabel $<0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak. Berikut hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat pada tabel 4.14 dan 4.15, yakni sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
<i>Total Quality Management -> Innovation</i>	0,805	26,075	0,000	Signifikan
<i>Innovation -> Organizational Performance</i>	0,342	2,624	0,009	Signifikan
<i>Total Quality Management -> Organizational Performance</i>	0,396	2,985	0,003	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
<i>Total Quality Management -> Innovation -> Organizational Performance</i>	0,275	2,501	0,013	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan hasil diatas, koefisien pengaruh antar variabel akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Innovation*

H1 memiliki estimasi nilai koefisien pada *original sample* (0,805) dan T-hitung sebesar $26,075 > 1,96$ (T-tabel). Berikutnya, hubungan dari kedua variabel tersebut menghasilkan nilai *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovation* (H_0 ditolak). Dengan begitu, H1 didukung.

b. Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Performance*

H2 memiliki estimasi nilai koefisien pada *original sample* (O) sebesar 0,342 dan T-hitung sebesar $2,624 > 1,96$ (T-tabel). Kemudian hubungan H2 juga menghasilkan nilai *P-value* sebesar $0,009 < 0,05$. Dengan begitu *innovation* memiliki hubungan pengaruh positif terhadap *Organizational Performance* (H_0 ditolak). Maka dari itu H2 dinyatakan didukung.

c. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

H3 memiliki estimasi nilai koefisien pada *original sample* (O) sebesar 0,396 dan T-hitung sebesar $2,985 > 1,96$ (T-tabel). Selanjutnya hipotesis ini menghasilkan nilai *P-value* sebesar $0,003 < 0,05$. Dengan ini menjelaskan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* (H_0 ditolak). Maka dari itu H3 didukung.

d. Pengaruh *Innovation* sebagai Variabel Mediasi antara *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

H4 memiliki estimasi nilai koefisien pada *original sample* (O) sebesar 0,275 serta T-hitung sebesar $2,501 > 1,96$ (T-tabel). Selain itu, hubungan variabel ini menghasilkan *P-value* sebesar $0,013 < 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa *innovation* memiliki pengaruh peran mediasi antara hubungan *total quality management* terhadap *organizational performance* secara positif. Dengan begitu, H4 didukung.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Innovation*

Hasil dalam penelitian ini menjelaskan variabel *total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *innovation*. Dengan begitu semakin tinggi penerapan *total quality management*

dalam UMKM Bakpia, maka tingkat *innovation* akan semakin tinggi juga. Hal ini dikarenakan *innovation* yang berkelanjutan akan memiliki keunggulan kualitas produk bakpia itu sendiri, sehingga dapat memberikan nilai yang baik dan meningkatkan pendapatan terhadap UMKM Bakpia tersebut. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yakni Antunes et al. (2021), Sadikoglu & Zehir, (2010), Sahoo, (2019), serta Shan et al. (2016) yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation*.

4.2.2 Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Performance*

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan bahwa variabel *innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Hal ini, semakin tinggi *innovation* dalam UMKM Bakpia maka tingkat *organizational performance* juga ikut meningkat. Dengan begitu, semakin besar inovasi yang dilakukan oleh UMKM Bakpia akan berpengaruh terhadap kinerja UMKM tersebut. Ketika UMKM Bakpia tersebut terus berinovasi maka akan terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga pula terjadi peningkatan performa UMKM Bakpia tersebut. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Jiménez-Jimenez et al. (2008), Antunes et al. (2017), Mai et al. (2022), Marchiori et al. (2022), Sadikoglu & Zehir, (2010), dan Sahoo, (2019) yang menyatakan bahwa adanya

pengaruh positif dan signifikan pada hubungan variabel *innovation* terhadap *organizational performance*.

4.2.3 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan bahwa variabel *total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Dikarenakan semakin efektif manifestasi *total quality management* maka semakin tinggi pula performa UMKM Bakpia tersebut. Dengan demikian, pengaruh dari hipotesis pada penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Donate et al. (2020), Sadikoglu & Zehir, (2010), Sahoo, (2019), Shan et al. (2016), Soreshjany & Dehkordi, (2014), serta Tasie, (2016) yang menyatakan bahwa hubungan variabel *total quality management* terhadap *organizational performance* menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

4.2.4 Pengaruh *Innovation* sebagai Variabel Mediasi antara *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance*

Hasil analisis dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana variabel *innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi antara variabel *total quality management* dan *organizational performance*. Dengan begitu, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan *innovation* pada suatu

UMKM Bakpia, maka dapat memediasi hubungan antara *total quality management* dan *organizational performance* . Hal ini disebabkan karena inovasi merupakan faktor kunci berlangsungnya manajemen kualitas total secara baik, sehingga, secara otomatis dengan berjalannya manajemen kualitas total maka akan terjadi juga sebuah puncak performa yang dialami oleh sebuah perusahaan, khususnya UMKM Bakpia. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Antunes et al. (2017), Khalfallah et al. (2022), Sadikoglu & Zehir, (2010), serta Sahoo, (2019) yang mana hubungan mediasi tersebut didukung.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian yang telah dilakukan terhadap 105 responden UMKM Bakpia di Yogyakarta, bahwa hasil penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak mediasi dari *innovation* terhadap hubungan antara *total quality management* dan *organizational performance* UMKM Bakpia. Hasil uji hipotesis yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. *Total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *innovation*. Dengan begitu *innovation* yang berkelanjutan akan memiliki keunggulan kualitas produk bakpia itu sendiri, sehingga dapat memberikan nilai yang baik dan meningkatkan pendapatan terhadap UMKM Bakpia tersebut.
2. *Innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Hal ini, semakin besar inovasi yang dilakukan oleh UMKM Bakpia akan berpengaruh terhadap kinerja UMKM tersebut. Ketika UMKM Bakpia tersebut terus berinovasi maka akan terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga pula terjadi peningkatan performa UMKM Bakpia tersebut.

3. *Total quality management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Dikarenakan semakin efektif manifestasi *total quality management* maka semakin tinggi pula performa UMKM Bakpia tersebut.
4. *Innovation* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi antara variabel *total quality management* dan *organizational performance*. Hal ini disebabkan karena inovasi merupakan faktor kunci berlangsungnya manajemen kualitas total secara baik, sehingga, secara otomatis dengan berjalannya manajemen kualitas total maka akan terjadi juga sebuah puncak performa yang dialami oleh sebuah perusahaan, khususnya UMKM Bakpia. Secara teoritis dan praktis, ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang kuat.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini difokuskan pada *owner* UMKM Bakpia di Yogyakarta, yang mana harus mampu mengembangkan dan mengintegrasikan kembali kemampuan keberlangsungan inovasi secara berkelanjutan supaya memperkuat dampak *total quality management* terhadap *organizational performance*. Adapun pendekatan pada peningkatan *organizational performance* memberikan *output* yang lebih baik. Agar mampu mengatasi potensi masalah terkait hambatannya sebuah UMKM Bakpia dalam

berinovasi, maka hasil dari penelitian ini harapannya dapat dijadikan sebagai bukti agar para penggerak UMKM Bakpia di Yogyakarta untuk selalu melakukan inovasi berkelanjutan dalam situasi ketatnya persaingan pasar dan masa yang ketidakpastian sangat tinggi. Selain itu, pada aspek *total quality management*, owner sebuah perusahaan, khususnya penggerak UMKM Bakpia harus dapat menerapkan panduan atau sistem kerja yang dapat dipahami, serta cocok dengan kemampuan yang dimiliki karyawannya. Selain itu, dengan sistem kerja yang mana tujuannya dapat meningkatkan performa kinerja dan keberlangsungan penerapan manajemen kualitas total, harapannya system kerja tersebut dapat meningkatkan atau merangsang karyawannya untuk menghasilkan ide, yang mana ide maupun aspirasi tersebut dapat menciptakan inovasi terhadap produk bakpia itu sendiri.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, yang mana harapannya menjadi sebuah perbaikan pada penelitian di masa yang akan datang. Pada penelitian ini hanya mengandalkan data atau informasi yang didapatkan dari pemilik Bakpia, yang mana informasi atau hasil data yang diperoleh dari penelitian ini masih belum dibuktikan ketika dalam tahap produksi secara langsung. Hal ini disebabkan oleh situasi pasca pandemi, yang mana para pemilik UMKM sendiri ini belum mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian ketika pada waktu tahap produksi secara langsung.

5.4 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

1. Diharapkan untuk penelitian berikutnya agar mampu mengembangkan penelitian ini pada unit usaha di bidang lainnya. Selain itu, penelitian juga dapat mengembangkan penelitian ini pada unit usaha di daerah lainnya, sehingga mampu memberikan keragaman terkait hasil penelitian ini.
2. Penelitian berikutnya diharapkan juga mampu memperdalam analisa tentang pengaruh pada pendekatan variabel lain selain dalam penelitian ini, yang mana bertujuan untuk meningkatkan aspek kinerja operasional lainnya, seperti contoh pada aspek *Supply Chain Management*, sebab aspek tersebut dapat memberikan hasil yang terbaik terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis baru dapat dikonseptualkan secara empiris dengan memberikan analisis dari perspektif lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antunes, M. G. Mucharreira, P. R. Justino, M. R. T. & Texeira-Quirós, J. (2021). Effects of total quality management (Tqm) dimensions on innovation—evidence from smes. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810095>
- Antunes, M. G. Quirós, J. T. & Justino, M. do R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(9), 1474–1492. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2016-0025>
- Balci, M. & Kumral, M. (2022). Building an innovation strategy and culture on the structural characteristics of the mining industries. *Resources Policy*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102936>
- Barnes, D. (2018). *OPERATIONS MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE* (1st ed.). Palgrave.
- Bazrkar, A. Aramoon, E. Hajimohammadi, M. & Aramoon, V. (2022). *IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BY IMPLEMENTING THE DIMENSIONS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT WITH RESPECT TO THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITY*. 4, 2022–2054. <https://doi.org/10.2478/sues-2022-0018>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches: Vol. 3rd Edition* (3rd ed.). Sage Publications.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators Author(s): Fariborz Damanpour Reviewed work(s): Source*.
- Donate, M. J. Ruiz-Monterrubbio, E. Sánchez de Pablo, J. D. & Peña, I. (2020). Total quality management and high-performance work systems for social capital development: Effects on company innovation capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 87–114. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0116>
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: Some exploratory empirical results. In *International Journal of Production Research* (Vol. 53, Issue 2, pp. 371–382). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.933909>
- Flynn, B. B. Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366.

- Gadekar, R. Sarkar, B. & Gadekar, A. (2022). Investigating the relationship among Industry 4.0 drivers, adoption, risks reduction, and sustainable organizational performance in manufacturing industries: An empirical study. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 670–692. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.03.010>
- García-Bernal, J. & Ramírez-Alesón, M. (2010). Increasing the organisational performance benefits of TQM: An approach based on organisational design. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(4), 363–382. <https://doi.org/10.1080/14783361003606548>
- Ghozali, I. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25* (9th Ed). Badan Penerbit - Undip.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. (2014). *Quality management for organizational excellence : introduction to total quality*. Pearson.
- Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Jiménez-Jimenez, D. Sanz, R. V. & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>
- Kamble, S. Gunasekaran, A. & Dhone, N. C. (2020). Industry 4.0 and lean manufacturing practices for sustainable organisational performance in Indian manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1319–1337. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1630772>
- Khalfallah, M. Ben Salem, A. Zorgati, H. & Lakhali, L. (2022). Innovation mediating relationship between TQM and performance: cases of industrial certified companies. *TQM Journal*, 34(3), 552–575. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0019>
- Lepistö, K. Saunila, M. & Ukko, J. (2022). Enhancing customer satisfaction, personnel satisfaction and company reputation with total quality management: combining traditional and new views. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2021-0749>
- Mahmud, N. Faiz Hilmi, M. Aspha, Y. Mustapha, A. & Karim, R. A. (2019). TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SME PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF INNOVATION IN MALAYSIA. In *Asia-Pacific Management Accounting Journal* (Vol. 14, Issue 1).
- Mai, N. K. Do, T. T. & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership

- competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5–6), 1391–1411. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>
- Marchiori, D. M. Rodrigues, R. G. Popadiuk, S. & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 177(August 2021), 121526. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121526>
- Mucharreira, P. R. Antunes, M. G. Abranja, N. Justino, M. R. T. & Quirós, J. T. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.07.002>
- Munizu, M. (2011). PENGARUH PENERAPAN PRAKTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KUALITAS (Studi Persepsi Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar). *Iqtishoduna*, 7(1).
- Niyi Anifowose, O. Ghasemi, M. & Olaleye, B. R. (2022). Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148719>
- O'Neill, P. Sohal, A. & Teng, C. W. (2016). Quality management approaches and their impact on firms' financial performance - An Australian study. *International Journal of Production Economics*, 171, 381–393. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.015>
- Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), 901–918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- Sadikoglu, E. & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach: Vol. SEVENTH edition* (Seventh). John Wiley & Sons, Ltd.

www.wileypluslearningspace.com

- Shafiq, M. Lasrado, F. & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Shan, A. W. Ahmad, M. F. & Nor, N. H. M. (2016). The Mediating Effect of Innovation between Total Quality Management (TQM) and Business Performance. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 160(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/160/1/012011>
- Soreshjany, G. A. & Dehkordi, H. J. (2014). Cost of total quality management (TQM), innovation and improvement of financial performance. *Uma Ética Para Quantos*, XXXIII, 81–87.
- Sumardi, & Fernandes, A. A. R. (2020). The influence of quality management on organization performance: service quality and product characteristics as a medium. *Property Management*, 38(3), 383–403. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2019-0060>
- Tan, B.-I. (2013). TQM adoption and organisational performance of family owned businesses: a literature review and proposed structural model) “TQM adoption and organisational performance of family owned businesses: a literature review and proposed structural model.” In *Int. J. Modelling in Operations Management* (Vol. 3, Issue 1).
- Tasie, G. O. (2016). An Exploratory Review of Total Quality Management and Organizational Performance. *International Journal of Business and Law Research*, 4(1), 39–45. www.seahipaj.org
- Varadarajan, R. (2009). Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. *Business Horizons*, 52(1), 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.011>
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. In *Review of Marketing Research* (Vol. 15, pp. 143–166). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015007>

LAMPIRAN

Lampiran 1

1. Template Kuesioner

Kuesioner untuk responden

Kepada,

Saudara/i Responden

Di tempat

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan, saya Agus Raihan Naufal, mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian (Tugas Akhir/Skripsi), dengan judul:

"Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Organizational Performance* melalui Inovasi sebagai Variabel Mediasi" (Studi Kasus Sentra UMKM Bakpia di Yogyakarta)

Untuk kepentingan penelitian tersebut, saya menyusun kuesioner yang didalamnya terdapat beberapa pernyataan yang ditujukan untuk memperoleh penilaian Bapak/Ibu/Saudara/i. Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/I untuk bersedia mengisi kuesioner sesuai dengan beberapa pernyataan yang terlampir berikut ini.

Bantuan Bapak/Ibu Saudara/I sangat saya harapkan demi terselesaikannya penelitian ini. Data responden akan terjamin kerahasiaannya dan digunakan untuk keperluan penelitian akademik.

Demikian permintaan saya ajukan, atas perhatian dan keikhlasan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner, saya ucapkan Terima Kasih.

Wassalamualaikum. Wr. Wb.

BAGIAN 1. DESKRIPTIF

Petunjuk pengisian : Pilihlah jawaban yang merefleksikan diri anda.

Identitas Responden

No.	Pernyataan	
1	Sudah berapa lama UMKM berdiri	Kurang dari 5 tahun
		5 - 10 tahun
		Lebih dari 10 tahun
2	Sudah berapa lama UMKM berdiri	Kurang dari 25 tahun
		25 - 30 tahun
		31 - 40 tahun
		41 - 50 tahun
3	Jenis Kelamin	Laki-Laki
		Perempuan
4	Pendidikan Terakhir	SMP
		SMA / Setingkat
		Diploma
		Sarjana (S1)
		Magister (S2)

			Doktoral (S3)
4	Rata-Rata Pendapatan Perbulan		Kurang dari 5 karyawan
			5 -20 karyawan
			21 - 50 karyawan
			Lebih dari 50 karyawan

BAGIAN 2. VARIABEL

Petunjuk : Pilihlah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

1: Sangat Tidak Setuju (STS)

2: Tidak Setuju (TS)

3: Netral (N)

4: Setuju (S)

5: Sangat Setuju (SS)

A.	Total Quality Management					
Kode	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS

Leadership/Management's Commitment						
TQM1	Administrasi/manajemen puncak pada perusahaan kami menganggap kualitas lebih penting daripada biaya.					
TQM2	Penilaian kinerja yang ditentukan oleh direksi/manajemen puncak sangat bergantung pada kualitas.					
TQM3	Direksi/manajemen puncak menyediakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas.					
TQM4	Ada sasaran mutu yang ditetapkan dengan jelas oleh direksi/manajemen puncak.					
Focus on Customer						
TQM5	Manajer produksi menyadari hasil survei evaluasi tentang kepuasan pelanggan.					
TQM6	Manajer produksi secara teratur menerima informasi mengenai keluhan pelanggan.					
TQM7	Untuk mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, perusahaan kami secara aktif mencari cara untuk meningkatkan produk/layanannya dengan					

	memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan.					
TQM8	Perusahaan kami telah berfokus pada pelanggan dalam dua tahun terakhir.					
Benchmarking						
TQM9	Perusahaan kami berkomitmen untuk melakukan analisis standarisasi yang komprehensif terhadap produk pesaingnya dan pada industri lain yang memiliki produk sama.					
TQM10	Kegiatan standarisasi organisasi kami telah memungkinkan kami untuk mengurangi cost.					
TQM11	Perusahaan kami telah berkomitmen untuk melakukan analisis standarisasi yang ekstensif terhadap proses bisnis dari perusahaan lain yang beroperasi di industri lain.					
TQM12	Standarisasi telah berkontribusi pada peningkatan produk kami.					
Involvement/empowerment of employees						
TQM13	Perusahaan kami sering menggunakan tim koordinasi lintas departemen untuk meningkatkan kualitas.					
TQM14	Sebuah <i>platform</i> untuk mengklarifikasi masalah sekaligus					

	pemecahannya terkait kualitas disediakan untuk karyawan.					
TQM15	Semua saran yang diberikan oleh karyawan dipertimbangkan.					
TQM16	Sebagian besar saran dari karyawan mengenai peningkatan kualitas diimplementasikan.					
<i>Development/employees training</i>						
TQM17	Pada perusahaan kami, disediakan sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan karyawan di bidang kualitas.					
TQM18	Pada perusahaan kami, terdapat sesi pelatihan berkualitas yang dirancang untuk karyawan dan diadakan secara rutin.					
TQM19	Manajer puncak sering terlibat dalam pelatihan pada bidang kualitas.					
TQM20	Karyawan di perusahaan kami mengikuti rangkaian pelatihan seperti seminar mengenai kualitas, karena wawasan baru dianggap dapat meningkatkan kinerja mereka.					
<i>Quality Conception/Product Design</i>						
TQM21	Perusahaan kami, sering melakukan tinjauan ulang secara detail terkait					

	kualitas produk sebelum produk dijual.					
TQM22	Departemen kualitas secara langsung berpartisipasi dalam desain proses dan desain produk.					
TQM23	Pada perusahaan kami, kualitas produk lebih penting daripada <i>cost</i> .					
TQM24	Perusahaan menggunakan bahan berkualitas terbaik dalam desain produk, proses, dan teknologi terbaik dalam penyediaan layanannya.					
<i>Data Analysis/Masurement of Results</i>						
TQM25	Keputusan terkait peningkatan kualitas dibuat berdasarkan data yang objektif.					
TQM26	Terdapat prosedur dan alat bersifat spesifik untuk memastikan keandalan dan relevansi dari data kualitas.					
TQM27	Perusahaan kami rutin menganalisis data mengenai kualitas guna meningkatkan produk dan prosesnya.					
TQM28	Data kualitas digunakan sebagai alat manajemen untuk manajemen kualitas.					

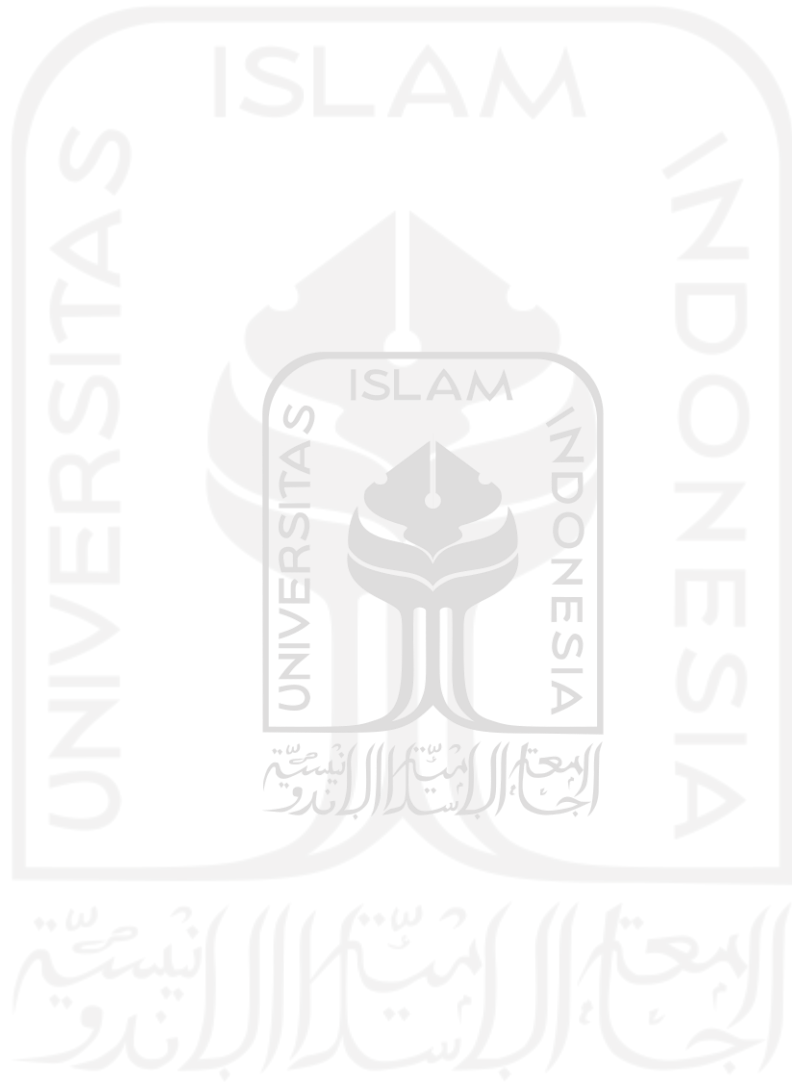
B.	Innovation					
Kode	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Innovation of Products</i>						
INV1	Dalam dua tahun terakhir, perusahaan kami menyediakan produk baru yang sama sekali berbeda dan inovatif dari produk yang sudah ada di pasar.					
INV2	Perusahaan kami menggunakan teknologi baru dan inovatif dalam desain produk juga selalu menciptakan produk baru yang berbeda dari portofolionya.					
INV3	Perusahaan kami adalah perusahaan yang memasarkan lebih banyak produk inovatif di pasar dalam dua tahun terakhir.					
INV4	Strategi inovasi produk dinilai oleh perusahaan kami sebagai kunci untuk meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan.					
<i>Innovation of Processes</i>						
INV5	Perusahaan kami mengadopsi inovasi teknologi terbaru dalam proses internal.					

INV6	Perusahaan kami rutin memodifikasi proses, teknik, dan teknologinya untuk mengikuti perkembangan strategi inovatif.					
INV7	Strategi inovasi dari proses internal dinilai perusahaan kami sebagai kunci untuk meningkatkan efisiensi organisasi.					
INV8	Strategi inovasi disampaikan secara komprehensif dan objektif kepada seluruh karyawan di dalam perusahaan sehingga dapat diterapkan di seluruh proses internal.					

C.		Organizational Performance				
Kode	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Economic Performance</i>						
OP1	Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya produksi.					
OP2	Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya pembelian bahan baku.					

OP3	Perusahaan kami berupaya untuk mengurangi biaya pengolahan limbah.					
OP4	Perusahaan kami telah meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan berkelanjutan pada kualitas produk.					
<i>Social Performance</i>						
OP5	Perusahaan kami memperhatikan peningkatan kinerja.					
OP6	Perusahaan kami mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.					
OP7	Perusahaan kami memperhatikan peningkatan keselamatan kerja dan kesehatan karyawan.					
OP8	Perusahaan kami telah mengoptimalkan penggunaan sumber daya.					
<i>Environmental Performance</i>						
OP9	Perusahaan kami telah mengelola penggunaan limbah					
OP10	Perusahaan kami telah berupaya menggunakan energi seminimal mungkin.					

OP11	Perusahaan kami telah berupaya melakukan perbaikan dalam situasi lingkungan perusahaan.					
------	---	--	--	--	--	--



Lampiran 2

2. Tabulasi Data

TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8	TQM9	TQM10
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	2
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4	3	4	5	4
4	4	5	3	5	4	3	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	2	3
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
4	5	5	4	5	4	5	3	5	3
4	3	5	3	4	3	4	2	5	4
4	5	4	5	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	3	4	4
3	5	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	2
5	4	4	4	4	4	5	3	5	4

TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8	TQM9	TQM10
3	3	4	4	4	3	4	4	5	5
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	2	3	2	3	3	2	3	3
3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	3	2	2	4	2	4	4	2
4	3	4	3	4	3	5	3	5	3
5	3	4	2	5	2	4	2	4	2
3	4	2	4	2	4	3	3	2	3
4	3	3	2	3	3	4	3	2	2
4	4	3	3	3	2	4	3	4	2
2	3	4	4	2	1	4	4	4	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	2	3	3	2	3	4
5	5	4	2	4	3	2	4	3	4
4	3	2	4	3	4	3	4	4	3
4	3	4	4	3	4	4	1	4	2
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	2	4	2	3
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	3	3	4	3	1	2	3	3	2
4	4	3	3	4	2	4	4	2	4
4	3	3	4	3	2	4	3	3	4
2	2	3	1	2	1	2	1	2	3
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	3	4	4	5	5	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
2	3	3	4	3	3	2	3	3	5
4	4	4	3	4	4	3	3	4	2
3	3	3	3	3	2	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2

TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8	TQM9	TQM10
4	3	4	4	4	1	2	4	2	2
4	4	4	4	3	2	2	3	3	3
2	3	2	4	4	1	2	4	1	2
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
3	4	2	3	4	2	3	3	3	3
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
3	4	3	4	3	2	3	4	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
3	3	4	3	2	2	2	3	3	3
3	2	3	3	4	3	3	4	2	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	3	4
3	3	2	2	3	2	3	2	3	2
4	3	4	4	4	3	3	4	4	2
4	3	3	3	2	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	3	4	3	4	3	4	3	5	4

TQM11	TQM12	TQM13	TQM14	TQM15	TQM16	TQM17	TQM18	TQM19	TQM20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	2	4	3	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	2
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	5	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	3	4	5	5	4	4
4	3	4	5	4	3	4	4	3	4
4	3	2	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	2	2	4	1
4	5	4	4	5	3	4	3	3	4
3	4	2	3	4	3	4	3	5	4
2	3	3	3	4	4	2	3	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
3	4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	3	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	3	3	4	4	5
3	3	2	3	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	3	5	5	3	3	4	3	5	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	2	3
4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

TQM11	TQM12	TQM13	TQM14	TQM15	TQM16	TQM17	TQM18	TQM19	TQM20
4	3	3	3	2	4	3	2	3	3
4	4	3	3	2	2	3	4	3	4
4	2	4	4	2	2	4	4	2	2
3	5	3	5	3	5	5	3	2	5
4	2	4	4	4	4	3	4	4	3
3	2	4	4	3	4	3	2	4	2
3	4	3	3	2	2	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	4	2	4	2
5	5	1	2	2	2	2	2	4	2
4	4	5	5	1	1	2	2	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	3	2	5	4	1	1	4	3	5
3	4	4	4	4	3	5	2	5	2
3	4	2	2	3	4	3	3	2	4
3	5	4	4	3	3	2	5	2	4
5	4	5	4	3	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	2	4	4	4	4	2	4	2
4	4	4	3	2	2	4	3	4	4
4	4	4	3	3	2	4	5	4	4
3	2	3	3	4	3	2	3	3	3
2	2	3	3	3	2	2	1	3	2
2	4	1	2	2	3	2	3	2	2
3	2	2	3	3	2	3	3	3	2
4	4	5	5	5	2	5	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
2	3	2	3	3	2	3	2	2	2
4	4	4	2	4	3	4	3	3	4
4	2	4	3	2	3	3	2	4	2
4	4	3	4	3	4	5	5	4	4
4	4	4	2	2	2	4	4	4	4
3	3	2	2	3	4	3	2	4	4
3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
2	2	1	1	5	2	2	3	3	2
4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
5	5	5	4	4	3	5	4	5	4

TQM11	TQM12	TQM13	TQM14	TQM15	TQM16	TQM17	TQM18	TQM19	TQM20
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
2	3	2	2	2	2	4	4	3	3
4	5	4	3	4	4	4	4	3	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	2	4	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	4	2	4	3	4	3
4	4	4	3	3	2	3	5	4	4
2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
3	3	4	3	2	1	2	3	3	2
2	4	3	3	4	3	2	3	4	3
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	4	4	3	3
3	4	3	3	2	2	3	4	3	4
3	3	2	3	3	3	3	4	3	4
4	3	2	4	4	3	3	2	4	3
2	4	2	2	2	2	2	3	4	3
3	4	4	4	3	2	3	3	4	4
3	4	3	4	2	1	2	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	3	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	3	4	5	3	5	4	5	4

TQM21	TQM22	TQM23	TQM24	TQM25	TQM26	TQM27	TQM28
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	3	4	4

TQM21	TQM22	TQM23	TQM24	TQM25	TQM26	TQM27	TQM28
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	5
4	3	5	4	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	4	3	4
3	4	5	3	3	3	2	1
4	4	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	5
5	4	4	5	3	5	4	3
5	5	4	4	4	3	2	4
3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	2	5	4
3	2	2	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3
4	5	4	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	5	4	5
3	2	3	3	2	4	3	3
4	5	4	4	3	3	3	3

TQM21	TQM22	TQM23	TQM24	TQM25	TQM26	TQM27	TQM28
2	2	4	2	4	2	4	2
4	3	3	3	3	3	4	3
4	3	5	4	4	5	4	4
4	2	4	2	4	3	3	2
3	3	4	4	4	2	2	4
4	2	4	2	4	4	2	2
5	5	5	4	4	4	4	4
3	4	2	4	2	4	4	1
4	3	4	2	4	3	4	4
5	3	5	3	5	3	5	3
5	1	4	2	5	3	3	2
4	2	2	3	4	3	2	3
2	4	1	4	3	4	3	3
5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	4	3	4	4
2	2	3	3	3	4	4	3
3	3	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	3	4	3	2
3	4	4	3	3	3	2	3
5	4	4	5	4	5	5	5
3	4	3	4	3	3	3	4
3	2	2	3	3	4	4	4
3	2	2	4	3	3	2	4
3	4	3	4	3	4	4	3
2	2	3	4	3	3	4	2
5	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3	4
2	4	2	4	3	3	4	2
2	3	2	3	4	3	4	2
2	2	3	3	3	2	4	2
4	3	3	3	4	4	4	3
4	5	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5
4	3	4	4	3	3	4	4

TQM21	TQM22	TQM23	TQM24	TQM25	TQM26	TQM27	TQM28
4	4	3	3	4	3	4	3
2	3	3	2	3	2	3	3
3	4	4	4	3	4	4	3
3	2	4	2	4	4	2	4
4	5	4	4	5	4	4	5
3	2	3	3	2	3	4	3
4	2	3	3	4	4	3	4
5	5	4	3	4	4	5	4
4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	4	4	3	4
2	2	4	2	3	3	3	4
3	4	4	3	4	3	4	3
3	4	4	3	4	4	2	4
4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	5	3	4	3
4	3	4	4	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	3	3	3	4	3	3
4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5

INV1	INV2	INV3	INV4	INV5	INV6	INV7	INV8
3	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3
4	5	4	5	4	5	5	5

INV1	INV2	INV3	INV4	INV5	INV6	INV7	INV8
4	3	2	3	3	2	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	5	3	4	5	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	4	3	4	3	4	4
3	2	3	3	2	2	2	3
3	3	2	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	5
4	4	3	4	4	5	5	3
4	4	5	5	4	5	5	4
5	5	4	4	4	5	4	4
4	3	2	3	2	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3	4
4	3	4	4	5	5	3	3
2	3	3	3	4	3	2	4
3	4	4	4	3	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	3
3	2	2	2	3	3	2	2
4	3	3	4	3	4	3	5
4	4	2	2	2	2	4	4
4	3	5	3	5	5	5	3

INV1	INV2	INV3	INV4	INV5	INV6	INV7	INV8
4	3	3	3	4	4	2	3
4	3	4	3	4	4	2	4
3	4	2	4	4	4	2	4
4	3	2	2	3	3	3	3
4	4	3	2	4	4	3	4
3	2	2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3
5	2	3	2	4	2	5	2
3	4	2	5	4	3	5	3
3	2	2	4	3	3	4	4
3	4	2	4	1	4	3	5
4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	2
2	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	3	4	3	5	4
3	2	3	2	3	2	3	4
4	3	4	2	3	2	4	3
2	3	2	3	3	2	3	3
3	2	3	4	3	2	3	2
4	4	5	4	4	4	5	4
4	3	4	4	3	5	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3
3	3	3	2	3	2	2	3
3	4	3	4	3	2	4	3
4	2	3	3	4	4	3	3
5	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	3	4	5	4	3
4	2	4	4	4	2	4	3
3	2	4	2	4	3	4	3
4	3	4	3	3	2	4	3
4	4	3	4	3	4	4	3
5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3
3	4	3	3	4	4	3	3

INV1	INV2	INV3	INV4	INV5	INV6	INV7	INV8
4	3	4	4	3	4	4	4
3	2	4	2	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	2	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	5	4
4	3	4	3	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4
3	2	3	3	3	4	3	4
3	4	4	4	4	3	4	3
3	2	2	3	2	3	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	3	5	4	3	5	4
4	4	3	4	4	5	4	4
2	3	3	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	4	4	3	4	2	4
3	2	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	5
4	3	2	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4

OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5

OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	3	5	3	5	3	4	4	5
4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4
4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	3	4	3	4	2	4	3	2
5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	3	1	5	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	4	4	3	4	3	4	3
2	2	1	1	5	3	5	3	3	3	2
4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	2
1	1	1	4	4	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2

OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11
2	2	1	2	5	5	5	5	4	2	5
4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4
1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4
5	5	4	5	3	2	4	3	4	4	2
5	5	3	3	2	3	3	2	3	2	3
3	2	2	3	2	4	4	2	3	4	3
3	4	1	3	4	4	3	5	5	3	4
4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	4	3	3	2	3	3	3	4
3	4	3	5	4	5	4	4	3	4	5
2	1	1	2	2	3	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3
4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3
3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4
3	3	4	2	4	4	4	5	3	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3
2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4
2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4
4	3	4	2	4	4	3	4	3	2	3
3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3
3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3
2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4

OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11
2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2
3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	5
2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4
2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4
2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4
2	2	2	3	4	4	4	5	3	3	5
2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4
2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	5
2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4
3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4
2	1	2	4	2	3	4	4	3	3	4
1	1	1	3	4	4	4	3	3	4	5
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

Sudah berapa lama UMKM berdiri?	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan terakhir	Jumlah karyawan
3	5	1	2	1
3	4	1	2	1
3	2	2	2	3
2	3	1	4	1
3	5	1	4	3
2	3	1	4	2
2	2	1	2	1
2	2	1	2	1
2	2	1	3	2
2	2	1	3	1
2	1	1	3	1
1	3	1	3	2
1	1	1	2	2
1	1	1	2	1
2	1	1	4	1
1	1	1	2	1
1	1	1	2	1
1	2	1	4	2
1	5	1	4	2
2	4	2	4	2
1	1	1	4	1
1	1	1	4	1
1	2	1	4	2
3	3	1	4	3
2	3	2	2	2
3	1	2	2	2
2	2	1	4	2
1	3	1	4	3
2	3	2	4	2
3	4	2	4	3
1	1	1	4	1

Sudah berapa lama UMKM berdiri?	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan terakhir	Jumlah karyawan
2	2	2	4	2
3	3	2	2	3
3	4	1	1	2
2	2	2	2	1
3	5	1	2	4
2	4	2	3	3
2	2	2	2	2
3	5	1	2	4
1	1	1	4	2
2	3	2	3	3
3	3	2	2	3
2	3	2	1	2
2	3	1	1	3
2	4	2	2	3
2	3	1	4	3
3	5	1	2	4
2	3	2	2	3
2	4	1	4	3
3	5	1	2	4
2	3	2	2	3
3	3	1	2	4
1	1	1	2	2
1	1	2	4	1
1	4	2	1	1
2	3	2	2	3
3	5	1	2	4
2	3	1	2	2
2	4	2	4	3
2	3	1	2	3
2	2	1	2	2
3	5	2	4	4

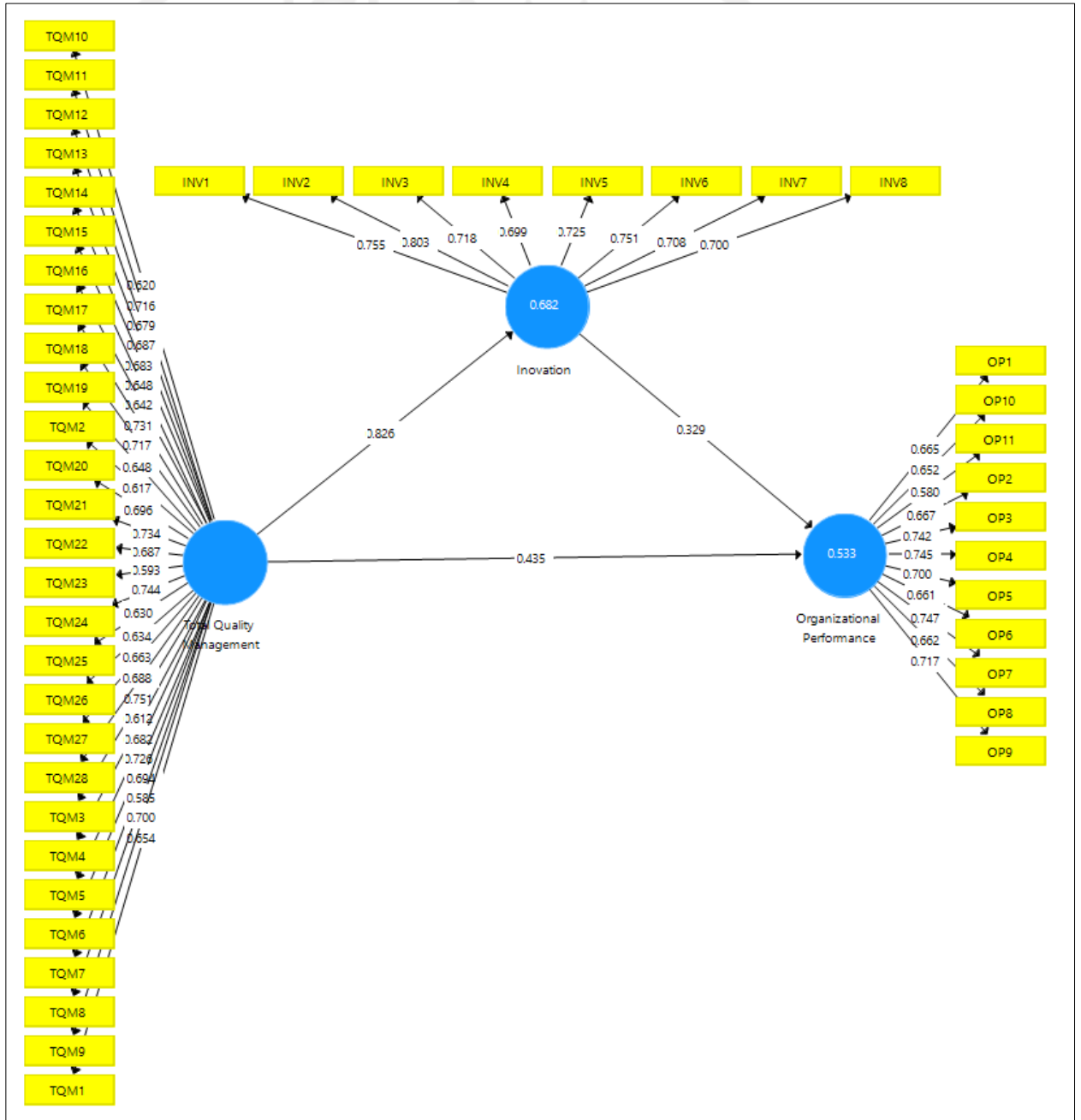
Sudah berapa lama UMKM berdiri?	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan terakhir	Jumlah karyawan
3	4	2	2	4
2	4	2	2	3
2	3	1	2	2
3	4	2	3	3
2	4	2	4	3
2	4	1	2	3
2	4	2	2	3
2	4	2	3	3
1	1	2	4	2
1	1	2	4	1
2	1	2	4	2
3	5	2	1	4
3	5	2	1	4
2	4	1	2	3
1	1	2	2	2
1	1	2	2	1
3	5	2	1	4
2	4	2	2	3
3	5	1	1	4
1	1	2	3	2
1	2	1	3	2
2	2	1	2	3
3	4	1	3	4
2	3	1	2	3
1	1	1	2	1
2	4	2	2	3
1	1	2	2	1
2	3	1	2	2
2	4	1	2	3
2	3	2	2	3
3	4	2	2	4

Sudah berapa lama UMKM berdiri?	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan terakhir	Jumlah karyawan
2	4	1	2	3
1	1	1	2	1
2	4	2	2	3
1	1	2	2	1
2	4	1	2	3
2	4	2	3	2
1	1	2	2	1
2	3	1	4	1
2	4	1	4	3
2	2	1	2	2
3	4	1	4	4
2	3	1	2	2

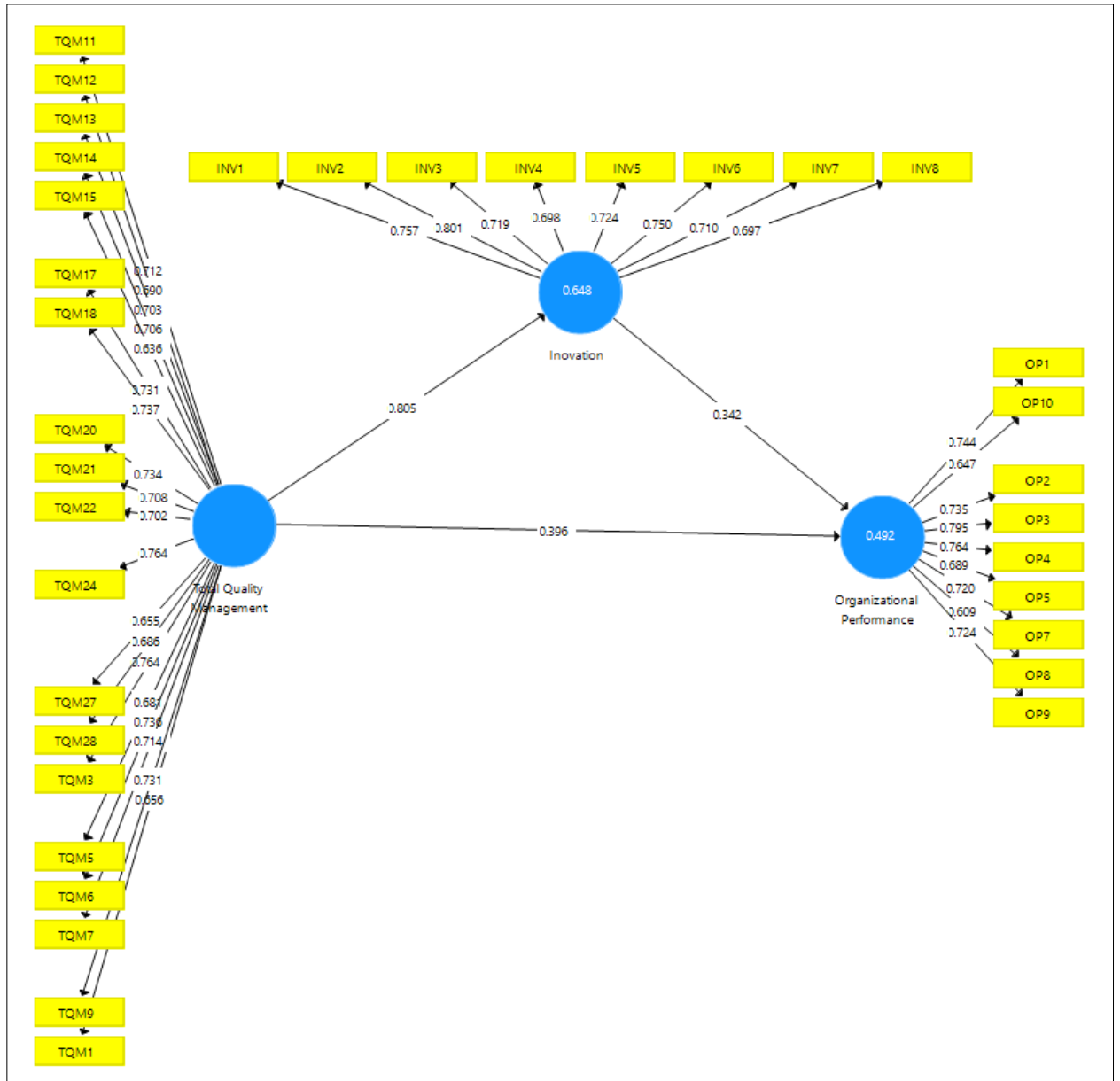
Lampiran 3

3. Luaran SmartPLS

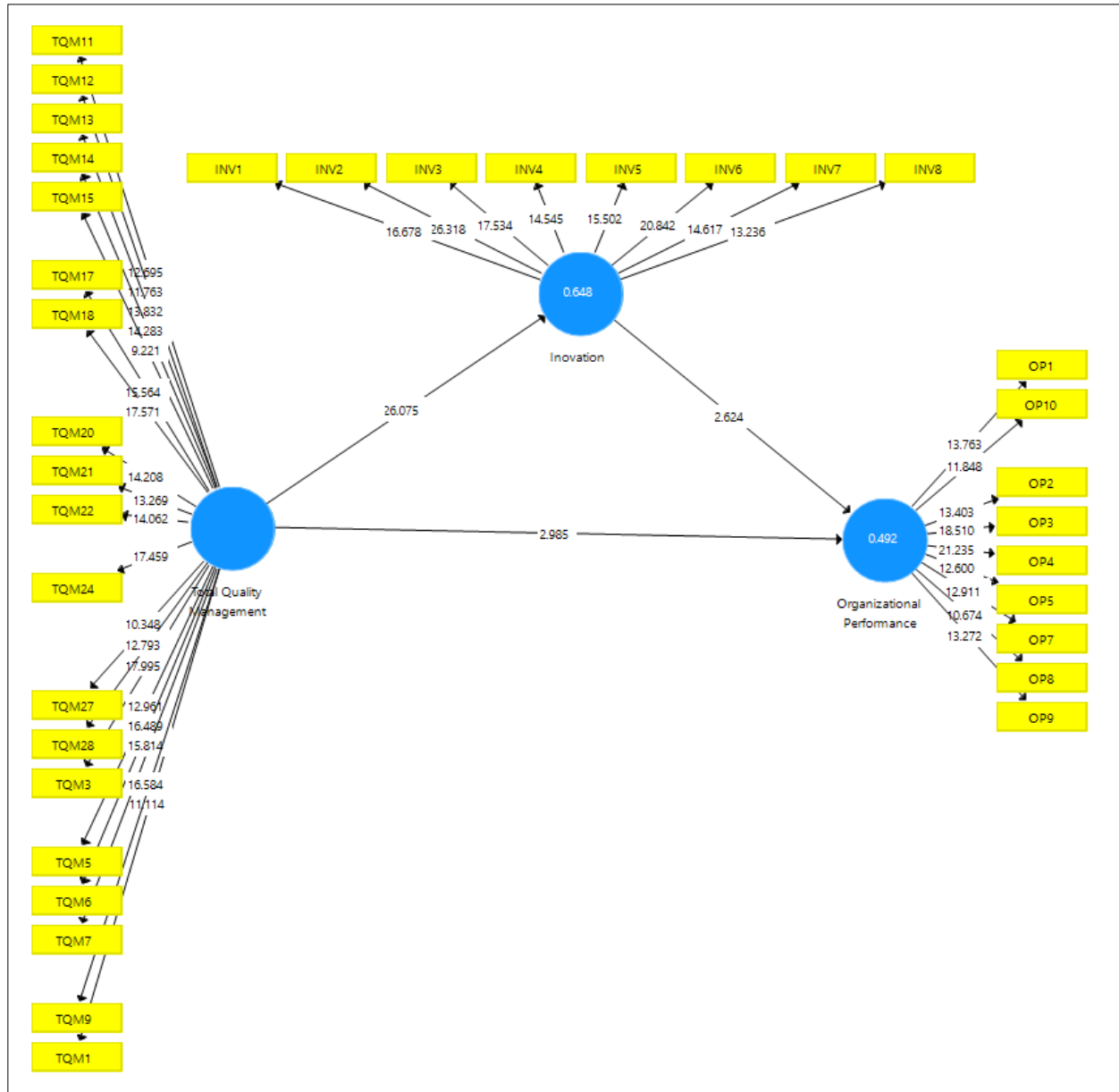
➤ Outer Loadings:



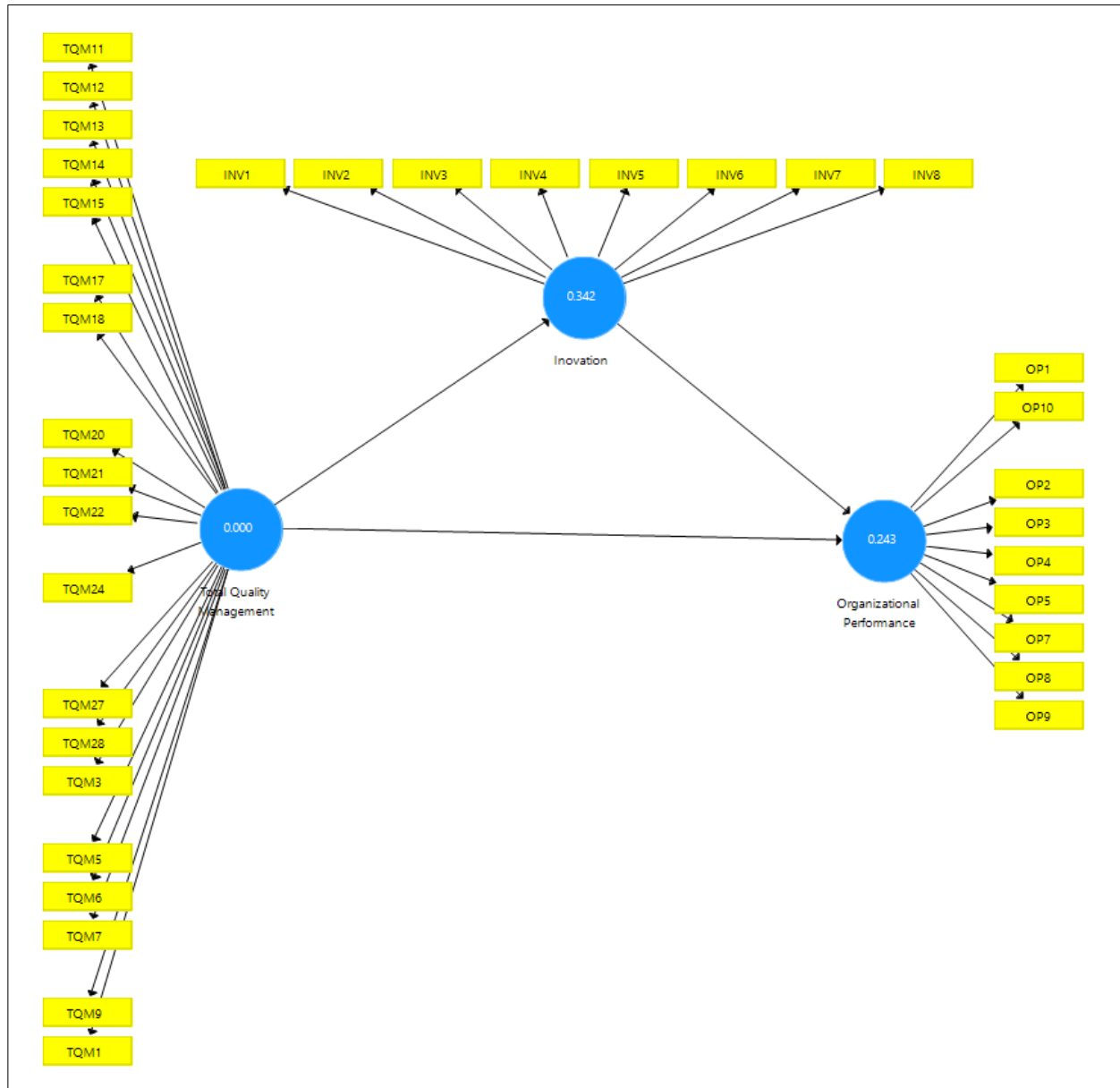
➤ Outer Loadings Setelah Dimodifikasi



➤ Bootstrapping



➤ Blindfolding



Lampiran

➤ Rata-rata variabel

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File						
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard D...	Excess Kurt...	Skewness
TQM1	1	0	3.876	4.000	2.000	5.000	0.765	0.052	-0.432
TQM2	2	0	3.810	4.000	2.000	5.000	0.744	-0.416	-0.094
TQM3	3	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.870	-0.406	-0.428
TQM4	4	0	3.810	4.000	1.000	5.000	0.818	0.775	-0.692
TQM5	5	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.870	-0.273	-0.515
TQM6	6	0	3.581	4.000	1.000	5.000	1.031	0.149	-0.777
TQM7	7	0	3.810	4.000	2.000	5.000	0.906	-0.483	-0.468
TQM8	8	0	3.724	4.000	1.000	5.000	0.910	0.306	-0.573
TQM9	9	0	3.848	4.000	1.000	5.000	0.903	0.264	-0.716
TQM10	10	0	3.562	4.000	2.000	5.000	0.894	-0.654	-0.311
TQM11	11	0	3.676	4.000	2.000	5.000	0.856	-0.521	-0.241
TQM12	12	0	3.743	4.000	2.000	5.000	0.817	-0.151	-0.446
TQM13	13	0	3.505	4.000	1.000	5.000	1.034	-0.514	-0.406
TQM14	14	0	3.638	4.000	1.000	5.000	0.906	-0.246	-0.381
TQM15	15	0	3.600	4.000	1.000	5.000	1.010	-0.767	-0.306
TQM16	16	0	3.362	3.000	1.000	5.000	1.097	-0.793	-0.147
TQM17	17	0	3.629	4.000	1.000	5.000	0.998	-0.675	-0.362
TQM18	18	0	3.610	4.000	1.000	5.000	0.961	-0.524	-0.382
TQM19	19	0	3.743	4.000	1.000	5.000	0.926	-0.289	-0.410
TQM20	20	0	3.552	4.000	1.000	5.000	0.926	-0.392	-0.521
TQM21	21	0	3.829	4.000	2.000	5.000	0.856	-0.249	-0.492

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File						
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard D...	Excess Kurt...	Skewness
TQM22	22	0	3.590	4.000	1.000	5.000	0.963	-0.521	-0.456
TQM23	23	0	3.810	4.000	1.000	5.000	0.916	0.090	-0.664
TQM24	24	0	3.733	4.000	2.000	5.000	0.865	-0.458	-0.346
TQM25	25	0	3.876	4.000	2.000	5.000	0.739	0.057	-0.370
TQM26	26	0	3.800	4.000	2.000	5.000	0.798	-0.275	-0.306
TQM27	27	0	3.781	4.000	2.000	5.000	0.873	-0.400	-0.427
TQM28	28	0	3.743	4.000	1.000	5.000	0.946	0.137	-0.623
INV1	29	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.802	-0.639	-0.107
INV2	30	0	3.524	4.000	2.000	5.000	0.874	-0.645	-0.204
INV3	31	0	3.638	4.000	2.000	5.000	0.896	-0.589	-0.344
INV4	32	0	3.648	4.000	2.000	5.000	0.828	-0.316	-0.380
INV5	33	0	3.743	4.000	1.000	5.000	0.781	0.688	-0.483
INV6	34	0	3.705	4.000	2.000	5.000	0.925	-0.691	-0.326
INV7	35	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.903	-0.661	-0.341
INV8	36	0	3.714	4.000	2.000	5.000	0.813	-0.559	-0.073
OP1	37	0	3.410	3.000	1.000	5.000	1.152	-0.986	-0.173
OP2	38	0	3.276	3.000	1.000	5.000	1.142	-0.995	-0.134
OP3	39	0	3.200	3.000	1.000	5.000	1.230	-1.023	-0.079

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File							
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard D...	Excess Kurt...	Skewness	
QQM27	27	0	3.781	4.000	2.000	5.000	0.873	-0.400	-0.427	
QQM28	28	0	3.743	4.000	1.000	5.000	0.946	0.137	-0.623	
INV1	29	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.802	-0.639	-0.107	
INV2	30	0	3.524	4.000	2.000	5.000	0.874	-0.645	-0.204	
INV3	31	0	3.638	4.000	2.000	5.000	0.896	-0.589	-0.344	
INV4	32	0	3.648	4.000	2.000	5.000	0.828	-0.316	-0.380	
INV5	33	0	3.743	4.000	1.000	5.000	0.781	0.688	-0.483	
INV6	34	0	3.705	4.000	2.000	5.000	0.925	-0.691	-0.326	
INV7	35	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.903	-0.661	-0.341	
INV8	36	0	3.714	4.000	2.000	5.000	0.813	-0.559	-0.073	
OP1	37	0	3.410	3.000	1.000	5.000	1.152	-0.986	-0.173	
OP2	38	0	3.276	3.000	1.000	5.000	1.142	-0.995	-0.134	
OP3	39	0	3.200	3.000	1.000	5.000	1.230	-1.023	-0.079	
OP4	40	0	3.619	4.000	1.000	5.000	1.008	-0.287	-0.303	
OP5	41	0	3.886	4.000	2.000	5.000	0.820	-0.065	-0.519	
OP6	42	0	3.819	4.000	2.000	5.000	0.714	-0.422	-0.035	
OP7	43	0	3.962	4.000	2.000	5.000	0.767	-0.347	-0.319	
OP8	44	0	3.762	4.000	2.000	5.000	0.845	-0.590	-0.192	
OP9	45	0	3.733	4.000	2.000	5.000	0.796	-0.826	0.177	
OP10	46	0	3.667	4.000	2.000	5.000	0.726	-0.314	0.006	
OP11	47	0	3.886	4.000	2.000	5.000	0.832	-0.377	-0.385	



➤ Outer Loadings

Outer Loadings			Outer Loadings				Outer Loadings			
Matrix			Matrix				Matrix			
	Inovation	Organizatio...		Inovation	Organizatio...	Total Qualit...		Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
INV1	0.755		OP7		0.747		TQM22			0.687
INV2	0.803		OP8		0.662		TQM23			0.593
INV3	0.718		OP9		0.717		TQM24			0.744
INV4	0.699		TQM10			0.620	TQM25			0.630
INV5	0.725		TQM11			0.716	TQM26			0.634
INV6	0.751		TQM12			0.679	TQM27			0.663
INV7	0.708		TQM13			0.687	TQM28			0.688
INV8	0.700		TQM14			0.683	TQM3			0.751
OP1		0.665	TQM15			0.648	TQM4			0.612
OP10		0.652	TQM16			0.642	TQM5			0.682
OP11		0.580	TQM17			0.731	TQM6			0.726
OP2		0.667	TQM18			0.717	TQM7			0.694
OP3		0.742	TQM19			0.648	TQM8			0.585
OP4		0.745	TQM2			0.617	TQM9			0.700
OP5		0.700	TQM20			0.696	TQM1			0.654
OP6		0.661	TQM21			0.734				

Final Results	Quality Criteria	Final Results	Quality Criteria	Interim	Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base
Path Coefficients	R Square	Path Coefficients	R Square	Stop Crit	Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Settin
Indirect Effects	f Square	Indirect Effects	f Square		Indirect Effects	f Square		Inner
Total Effects	Construct Reliability and V	Total Effects	Construct Reliability and Validity		Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer
Outer Loadings	Discriminant Validity	Outer Loadings	Discriminant Validity		Outer Loadings	Discriminant Validity		Indic
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)	Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indic
Latent Variable	Model Fit	Latent Variable	Model Fit		Latent Variable	Model Fit		Indic
Residuals	Model Selection Criteria	Residuals	Model Selection Criteria		Residuals	Model Selection Criteria		

➤ Outer Loadings Setelah Dimodifikasi

Outer Loadings				Outer Loadings				Outer Loadings			
Matrix				Matrix				Matrix			
	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...		Inovation	Organizatio...	Total Qualit...		Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
INV1	0.757			OP9		0.724		TQM15			0.636
INV2	0.801			TQM11			0.712	TQM17			0.731
INV3	0.719			TQM12			0.690	TQM18			0.737
INV4	0.698			TQM13			0.703	TQM20			0.734
INV5	0.724			TQM14			0.706	TQM21			0.708
INV6	0.750			TQM15			0.636	TQM22			0.702
INV7	0.710			TQM17			0.731	TQM24			0.764
INV8	0.697			TQM18			0.737	TQM27			0.655
OP1		0.744		TQM20			0.734	TQM28			0.686
OP10		0.647		TQM21			0.708	TQM3			0.764
OP2		0.735		TQM22			0.702	TQM5			0.681
OP3		0.795		TQM24			0.764	TQM6			0.736
OP4		0.764		TQM27			0.655	TQM7			0.714
OP5		0.689		TQM28			0.686	TQM9			0.731
OP7		0.720		TQM3			0.764	TQM1			0.656
OP8		0.609		TQM5			0.681				

Final Results	Quality Criteria	Interim	Final Results	Quality Criteria	Interim R	Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R_Square	Stop Crit	Path Coefficients	R_Square	Stop Criteri	Path Coefficients	R_Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f_Square		Indirect Effects	f_Square		Indirect Effects	f_Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Total Effects	Construct Reliability and Validity		Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Outer Loadings	Discriminant Validity		Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data
Latent Variable	Model Fit		Latent Variable	Model Fit		Latent Variable	Model Fit		Indicator Data
Residuals	Model Selection Criteria		Residuals	Model Selection Criteria		Residuals	Model Selection Criteria		



➤ Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's ...	rho_A	Composite ...	Average Va...
Inovation	0.877	0.880	0.903	0.537
Organizatio...	0.887	0.890	0.907	0.472
Total Qualit...	0.955	0.957	0.959	0.456

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R_Square	Stop_Criterion_Changes	Setting
Indirect Effects	f_Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		



➤ Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Setelah Dimodifikasi

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's ...	rho_A	Composite ...	Average Va...
Inovation	0.877	0.879	0.903	0.537
Organizatio...	0.880	0.882	0.904	0.513
Total Qualit...	0.945	0.945	0.950	0.502

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R_Square	Stop_Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f_Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		



➤ *Square Root of AVE*

Latent Variable

Latent Variable	Latent Variable Correlations	Latent Variable Covariances	LV Descriptiv
	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
Inovation	1.000	0.661	0.805
Organizatio...	0.661	1.000	0.671
Total Qualit...	0.805	0.671	1.000

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		



➤ Hasil Uji Diskriminan

Discriminant Validity

	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
Inovation	0.733		
Organizatio...	0.661	0.716	
Total Qualit...	0.805	0.671	0.709

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

➤ Cross loading

Discriminant Validity			
	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
INV1	0.757	0.595	0.571
INV2	0.801	0.515	0.704
INV3	0.719	0.459	0.542
INV4	0.698	0.396	0.587
INV5	0.724	0.420	0.519
INV6	0.750	0.483	0.609
INV7	0.710	0.473	0.598
INV8	0.697	0.511	0.571
OP1	0.422	0.744	0.438
OP10	0.453	0.647	0.494
OP2	0.386	0.735	0.426
OP3	0.492	0.795	0.483
OP4	0.545	0.764	0.574
OP5	0.483	0.689	0.459
OP7	0.477	0.720	0.475
OP8	0.484	0.609	0.479

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Discriminant Validity

	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
OP9	0.477	0.724	0.459
TQM11	0.523	0.428	0.712
TQM12	0.556	0.368	0.690
TQM13	0.546	0.435	0.703
TQM14	0.486	0.512	0.706
TQM15	0.601	0.547	0.636
TQM17	0.619	0.521	0.731
TQM18	0.636	0.552	0.737
TQM20	0.593	0.469	0.734
TQM21	0.634	0.483	0.708
TQM22	0.587	0.464	0.702
TQM24	0.597	0.513	0.764
TQM27	0.562	0.393	0.655
TQM28	0.549	0.474	0.686
TQM3	0.588	0.542	0.764
TQM5	0.524	0.451	0.681

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		



Discriminant Validity

	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterot
	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...	
TQM15	0.601	0.547	0.636	
TQM17	0.619	0.521	0.731	
TQM18	0.636	0.552	0.737	
TQM20	0.593	0.469	0.734	
TQM21	0.634	0.483	0.708	
TQM22	0.587	0.464	0.702	
TQM24	0.597	0.513	0.764	
TQM27	0.562	0.393	0.655	
TQM28	0.549	0.474	0.686	
TQM3	0.588	0.542	0.764	
TQM5	0.524	0.451	0.681	
TQM6	0.553	0.452	0.736	
TQM7	0.529	0.478	0.714	
TQM9	0.550	0.433	0.731	
TQM1	0.558	0.466	0.656	

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور

➤ Hasil Uji Kolinearitas

Collinearity Statistics (VIF)

	Inovation	Organizatio...	Total Qualit...
Inovation		2.840	
Organizatio...			
Total Qualit...	1.000	2.840	

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

➤ Koefisien Jalur

Path Coefficients					
	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	
	Original Sa...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics (...)	P Values
Inovation -...	0.342	0.341	0.130	2.624	0.009
Total Qualit...	0.805	0.810	0.031	26.075	0.000
Total Qualit...	0.396	0.407	0.133	2.985	0.003

Final Results	Quality Criteria	Model Fit	Histograms	Base Data
Path Coefficients	R Square	SRMR	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	R Square Adjusted	d_ULS	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	f Square	d_G	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects	Average Variance Extracted (AVE)			Indicator Data (Original)
Outer Loadings	Composite Reliability			Indicator Data (Standardized)
Outer Weights	rho_A			
	Cronbach's Alpha			
	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	Latent Variable Correlations			

Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (I/O/...	P Values
Total Quality Management -> Innovation -> Organizational Performance	0.275	0.278	0.110	2.501	0.013

Final Results	Quality Criteria	Model_Fit	Histograms	Base Data
Path Coefficients	R Square	SRMR	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	R Square Adjusted	d_ULS	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	f Square	d_G	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects	Average Variance Extracted (AVE)			Indicator Data (Original)
Outer Loadings	Composite Reliability			Indicator Data (Standardized)
Outer Weights	rho_A			
	Cronbach's Alpha			



➤ R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Inovation	0.648	0.644
Organizatio...	0.492	0.482

Final Results

- [Path Coefficients](#)
- [Indirect Effects](#)
- [Total Effects](#)
- [Outer Loadings](#)
- [Outer Weights](#)
- [Latent Variable](#)
- [Residuals](#)

Quality Criteria

- [R Square](#)
- [f Square](#)
- [Construct Reliability and Validity](#)
- [Discriminant Validity](#)
- [Collinearity Statistics \(VIF\)](#)
- [Model Fit](#)
- [Model Selection Criteria](#)

Interim Results

- [Stop Criterion Changes](#)

Base Data

- [Setting](#)
- [Inner Model](#)
- [Outer Model](#)
- [Indicator Data \(Original\)](#)
- [Indicator Data \(Standardized\)](#)
- [Indicator Data \(Correlations\)](#)

➤ Q-Square

Construct Crossvalidated Redundancy					
Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Cas
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE...		
Inovation	840.000	552.835	0.342		
Organizatio...	945.000	715.761	0.243		
Total Qualit...	1995.000	1995.000			

Final Results	Base Data
Construct Crossvalidated Redundancy	Setting
Construct Crossvalidated Communality	Inner Model
Indicator Crossvalidated Redundancy	Outer Model
Indicator Crossvalidated Communality	Indicator Data (Original)
	Indicator Data (Standardized)