

**PRAKTIK *SOFT* DAN *HARD* *QUALITY* MANAGEMENT TERHADAP
QUALITY PERFORMANCE DAN *INNOVATION* PERFORMANCE
(SURVEI PADA KARYAWAN PT GLOBAL SUKSES SOLUSI, TBK GROUP DI
YOGYAKARTA)**

**TESIS PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**



Diajukan Oleh:

Galuh Candya Callista, S.M

22911017

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2024

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 17 Juli 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

GALUH CANDYA CALLISTA

No. Mhs. : 22911017

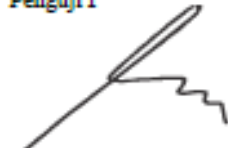
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PRAKTIK SOFT DAN HARD QUALITY MANAGEMENT TERHADAP QUALITY PERFORMANCE DAN INNOVATION PERFORMANCE (SURVEI PADA KARYAWAN PT GLOBAL SUKSES SOLUSI, TBK GROUP DI YOGYAKARTA)

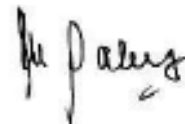
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

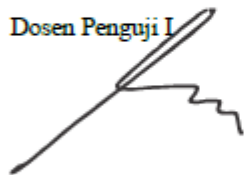
HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

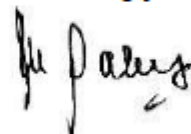
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Galuh Candya Callista

NIM : 22911017

Program Studi : Magister Management

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: PRAKTIK SOFT DAN HARD QUALITY MANAGEMENT TERHADAP QUALITY PERFORMANCE DAN INNOVATION PERFORMANCE (SURVEI PADA KARYAWAN PT GLOBAL SUKSES SOLUSI, TBK GROUP DI YOGYAKARTA) merupakan hasil tulisan pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang digunakan sebagai acuan dengan tata cara yang telah dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penulis siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 04 Juli 2024

A 10,000 Rupiah Indonesian banknote is shown with a signature written over it. The banknote features the number '10000' and the text 'REPUBLIK INDONESIA' and 'MEMILAI TERANG'. The signature is in black ink and appears to be 'Galuh Candya Callista'.

Galuh Candya Callista

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan hidayat-nyalah tesis ini dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita yakni Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarganya, para sahabatnya yang selalu berpegang teguh sampai akhir zaman. Atas izin Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Praktik Soft Dan Hard Quality Management Terhadap Quality Performance Dan Innovation Performance (Survei Pada Karyawan Pt Global Sukses Solusi, Tbk Group Di Yogyakarta)”**. Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen, pada Program Studi Magister Management, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini bukan semata-mata hasil kerja keras penulis sendiri. Akan tetapi, dengan dukungan dan semangat dari berbagai pihak tesis ini dapat terselesaikan dengan baik karena adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setulus hati kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, do'a serta mengarahkan baik pemikiran maupun semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan solusi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

3. Seluruh dosen serta staf akademik pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
4. Seluruh karyawan PT Global Sukses Solusi yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan program penelitian serta telah berkontribusi dalam pengisian kuesioner secara jujur.

Tanpa dukungan mereka semua yang terlibat diatas, tesis ini hanyalah tulisan yang tidak bermakna dan tidak akan terwujud. Semoga bimbingan, dukungan dan motivasi yang diberikan dapat menjadi amal kebaikan dan mendapat ganjaran pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat di harapkan untuk perbaikan yang akan datang. Akhir kata penulis sampaikan, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dalam menambah pengetahuan.

Yogyakarta, 04 Juli 2024

Galuh Candya Callista

DAFTAR ISI

BERITA ACARA UJIAN TESIS	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	3
KATA PENGANTAR	4
DAFTAR ISI.....	6
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	12
BAB I.....	13
PENDAHULUAN	13
1.1. Latar Belakang	13
1.2. Rumusan Masalah	19
1.3. Pertanyaan Penelitian	22
1.4. Tujuan Penelitian.....	22
1.5. Manfaat Penelitian.....	23
BAB II.....	24
TINJAUAN PUSTAKA	24
2.1. Landasan Teori.....	24

2.1.1.	<i>Quality Management</i>	24
2.1.2.	Praktik <i>Soft Quality Management</i>	25
2.1.3.	Praktik <i>Hard Quality Management</i>	31
2.1.4.	<i>Quality Performance</i>	35
2.1.5.	<i>Innovation Performance</i>	37
2.2.	Pengembangan Hipotesis	38
2.2.1.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Hard Quality Management</i> .	38
2.2.2.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Quality Performance</i>	40
2.2.3.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Innovation Performance</i>	42
2.2.4.	Pengaruh Antara <i>Hard Quality Management</i> dengan <i>Quality Performance</i>	44
2.2.5.	Pengaruh Antara <i>Hard Quality Management</i> dengan <i>Innovation Performance</i> ...	46
2.2.6.	Pengaruh Antara <i>Quality Performance</i> dengan <i>Innovation Performance</i>	48
2.3.	Kerangka Penelitian	49
BAB III		51
METODE PENELITIAN.....		51
3.1.	Pendekatan Penelitian	51
3.2.	Lokasi Penelitian	51
3.3.	Populasi dan Sampel	51
3.4.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.4.1.	Sumber Data.....	53
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	53

3.5.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	54
3.6.	Teknik Analisis Data.....	61
3.6.1.	Metode Teknik Analisis Deskriptif.....	61
3.6.2.	Metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	61
3.6.3.	<i>Partial Least Square</i> (PLS) – SEM.....	63
3.6.4.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	63
3.6.4.1.	Uji Validitas Konstruk.....	64
3.6.4.2.	Uji Reliabilitas.....	66
3.6.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	66
BAB IV	69
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	69
4.1.	Hasil Pengumpulan Data.....	69
4.2.	Statistik Deskriptif.....	70
4.3.	PLS SEM – <i>Outer Model</i>	74
4.3.1.	<i>Convergent Validity</i>	74
4.3.2.	<i>Discriminant Validity</i>	76
4.3.3.	<i>Composite Reliability</i>	78
4.4.	PLS SEM – <i>Inner Model</i>	78
4.4.1.	<i>R-Square</i>	79
4.4.2.	<i>Predictive Relevance</i>	80
4.4.3.	<i>Path Coefficient</i>	82

4.5.	Pembahasan.....	86
4.5.1.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Hard Quality Management</i> 86	
4.5.2.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Quality Performance</i>	88
4.5.3.	Pengaruh Antara <i>Soft Quality Management</i> dengan <i>Innovation Performance</i> ..	90
4.5.4.	Pengaruh Antara <i>Hard Quality Management</i> dengan <i>Quality Performance</i>	92
4.5.5.	Pengaruh Antara <i>Hard Quality Management</i> dengan <i>Innovation Performance</i>	93
4.5.6.	Pengaruh Antara <i>Quality Performance</i> dengan <i>Innovation Performance</i>	96
BAB V	98
KESIMPULAN DAN SARAN	98
5.1.	Kesimpulan.....	98
5.2.	Saran.....	99
5.3.	Keterbatasan Penelitian	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN I	109

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Variabel Penelitian.....	55
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	69
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja.....	70
Tabel 4. 4 Hasil Statistik Deskriptif.....	70
Tabel 4. 5 Hasil Convergent Validity	74
Tabel 4. 6 Hasil Cross Loading Discriminant Validity.....	76
Tabel 4. 7 Hasil Fornell-Larcker (AVE) Discriminant Validity	77
Tabel 4. 8 Hasil Composite Reliability	78
Tabel 4. 9 Hasil R-Square	80
Tabel 4. 10 Hasil Predictive Relevance	82
Tabel 4. 11 Hasil Path Coefficient.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	49
Gambar 4. 1 Model Struktural.....	79
Gambar 4. 2 Hasil Predictive Relevance	81
Gambar 4. 3 Hasil Path Coefficient	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	108
------------------	-----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Perbaikan berkelanjutan memainkan peran penting bagi perusahaan untuk bisa menjamin keunggulan kompetitif di pasar untuk bisa menghasilkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Upaya dalam peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Perusahaan yang mengimplementasikan manajemen mutu atau *Quality Management* (QM) yang dipandang sebagai upaya tepat dalam peningkatan kualitas dari waktu ke waktu untuk menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan dalam hal inovasi produk dan proses. QM merupakan model dimana menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk direncanakan dengan baik yang bertujuan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Implikasi dalam penerapan QM ini merupakan serangkaian aktivitas melalui peningkatan keterampilan karyawan, menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Nguyen & Dao, 2023). *Quality Management* di klasifikan menjadi *soft* dan *hard*. *Soft Quality Management* (SQM) berkonsentrasi pada aspek perilaku QM ketika berinteraksi dengan orang, mempertimbangkan sisi sosiologis bisnis, budaya perusahaan. SQM mampu meningkatkan kinerja dengan adanya pemberdayaan karyawan, pelatihan karyawan, keterlibatan karyawan. *Hard Quality Management* (HQM) berfokus pada mengatasi tantangan teknis dengan penggunaan metodologi ilmiah dan alat statistik (Siddique Malik & Amir Chaudhry, 2022). Terdapat pengukuran lain mengenai HQM yang meliputi alat dan teknik kualitas, aktivitas desain, pengendalian dan manajemen proses, dan pengukuran proses (Madi *et al.*, 2012).

Upaya peningkatan kualitas telah menjadi strategi penting bagi perusahaan yang ingin memperoleh keunggulan kompetitif dengan menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas. SQM melibatkan pengelolaan manusia, hubungan, dan kepemimpinan memiliki peran dalam keberhasilan *Quality Performance* (Madi *et al.*, 2012). SQM membentuk dimensi yang mencakup aspek manusiawi, hubungan antar-individu, dan kepemimpinan sebagai komponen kunci. SQM mengakui bahwa keberhasilan kinerja kualitas suatu organisasi tidak hanya tergantung pada aspek teknis dan prosedural semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusiawi yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia. Tingkat komitmen manajemen terhadap prinsip-prinsip dan praktik manajemen kualitas menjadi faktor utama. Ketika manajemen memiliki komitmen yang kuat terhadap kualitas, hal ini menciptakan landasan untuk budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas. Komitmen ini dapat tercermin dalam alokasi sumber daya yang memadai. Hal ini mencakup memberikan pelatihan yang diperlukan kepada karyawan, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk berpartisipasi dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Penerapan *Quality Management* untuk bisa menghasilkan kualitas yang baik akan memastikan bahwa setiap karyawan memahami pentingnya kualitas dalam setiap tindakan dan keputusan mereka sehingga mereka merasa bertanggung jawab atas pemecahan masalah dengan benar yang bisa dapat dilakukan secara kolaboratif (Irannejad *et al.*, 2023). *Hard Quality Management* yang melibatkan data faktual dan persepsi, diterapkan untuk memberikan nilai unggul kepada pelanggan dan menyederhanakan proses operasional perusahaan. *Hard Quality Management* memiliki pengaruh terhadap *Quality Performance* melalui proses manajemen dan kualitas informasi (Abdallah *et al.*, 2019). Proses manajemen yang baik akan memicu proses operasional perusahaan secara efisien sehingga mampu mengurangi hambatan-

hambatan yang mungkin terjadi. Kualitas informasi yang tinggi berperan penting dalam mendukung inovasi. Informasi yang akurat, relevan, dan dapat diandalkan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang inovatif. Kualitas informasi yang baik juga memberikan landasan yang kuat untuk proses analisis dan evaluasi, memungkinkan organisasi untuk merumuskan strategi inovasi yang lebih tepat.

Innovation Performance (IP) membantu perusahaan untuk dalam menghasilkan produk atau layanan yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan adanya inovasi mampu menciptakan nilai tambah bagi produk yang akan memberikan manfaat lebih besar bagi produk tersebut yang dapat dirasakan oleh penggunanya. Inovasi memainkan peran penting dalam memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, mengeksplorasi produk dan pasar baru. Inovasi yang sukses telah terbukti meningkatkan keuntungan dan pangsa pasar bagi banyak perusahaan. Namun, penting untuk menyadari bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam inovasi berkaitan erat dengan kemampuannya menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas yang dapat diterima (Zehir *et al.*, 2012). Alasan utama untuk meningkatkan inovasi adalah untuk meningkatkan pertumbuhan internal dan daya saing perusahaan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan yang muncul. Keberhasilan perusahaan dalam inovasi berkaitan erat dengan bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki mampu menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas dan dapat diterima oleh konsumen (Chen *et al.*, 2023)

Untuk bisa mencapai kinerja inovasi yang lebih tinggi perusahaan mampu mengimplementasikan *Quality Management*. Dampak dari penerapan QM terhadap kualitas produk menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan inovasi proses

dibandingkan dengan inovasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang berfokus pada peningkatan proses untuk meningkatkan kinerja kualitas produk (Prajogo & Sohal, 2002).

Perusahaan yang memiliki kinerja kualitas atau *Quality Performance* akan mencapai tingkat inovasi produk atau proses yang lebih tinggi (Zeng *Et al*, 2014). Perusahaan yang berorientasi pada inovasi akan menciptakan suasana bekerja yang nyaman, kreatif bagi karyawannya, memotivasi mereka dan mampu mengarahkan mereka untuk merubah perilaku mereka sesuai dengan kebutuhan bisnis (Nguyen & Dao, 2023). Praktik QM meliputi komunikasi, kerja sama tim, dan manajemen sumber daya manusia akan memudahkan karyawan dalam berkontribusi terhadap ide-ide kreatif terkait proses kinerja mereka sehingga mampu memenuhi ekspektasi pelanggan dan meningkatkan proses dan kualitas produk (García-Fernández *et al.*, 2022). Proses dan produk yang berkualitas akan membantu perusahaan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik dan mampu menghasilkan keuntungan yang unggul. Perusahaan yang mampu mengimplementasikan *Quality Management* dan menghasilkan performa yang baik mampu memberikan kualitas selama proses manajemen dengan baik dan perusahaan mampu melibatkan partisipasi yang aktif dan peningkatan keterlibatan karyawan. Kondisi ini dapat dicapai dengan pelatihan dan pemberdayaan karyawan dengan baik agar merka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap upaya peningkatan kualitas dan perbaikan berkelanjutan untuk dapat mencapai standar kualitas yang unggul.

Dalam kondisi saat ini yang memaksa perusahaan agar tetap bertahan di tengah dinamika pasar yang tinggi dan mendapatkan keunggulan kompetitif dari bisnisnya perlu menyadari bahwa perlu adanya perbaikan berkelanjutan dari aspek *hard* yakni meliputi proses manajemen yang efisien untuk bisa merespon pasar dengan tepat dan

memiliki kualitas informasi yang baik untuk bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan melalui data yang akurat dan *reliable*, kedua berasal dari aspek *soft* yang meliputi keterlibatan karyawan, pelatihan karyawan, penyelesaian masalah untuk bisa menciptakan dan pembiasaan karakter dari karyawan untuk bisa menghasilkan ide-ide inovatif yang mampu memperbaiki proses manajemen hingga pada kualitas layanan atau produk. Kedua aspek tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja kualitas dan kinerja inovasi perusahaan yang dijadikan salah satu sebagai penilaian dalam keberhasilan perusahaan menghadapi dinamika pasar dan keunggulan kompetitif.

Untuk menilai kinerja maka dilihat dari pilar *Innovativeness* untuk bisa beradaptasi terhadap kemajuan dan pertumbuhan dengan kualitas yang tinggi. Kedua melihat dari pilar *Resilience* dimana pilar ini akan memberikan ketahanan bagi para pelaku bisnis untuk menghadapi perubahan iklim dan menghadapi tantangan global secara kolektif. Berdasarkan data yang bersumber dari *World Economic Forum 2024* Indonesia dengan pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi dan masuk kedalam kelompok pendapatan yang *Upper Middle* selama lima tahun terakhir, memiliki pertumbuhan *Innovativeness* sebesar 44,62 dan *Resilience* sebesar 57,92. Jika dilihat dari sisi inovasi Indonesia masih jauh dibawah rata-rata global dan ketahanan menunjukkan bahwa rendahnya tingkat pelatihan sumber daya manusia sehingga sulit untuk bisa menghadapi tantangan secara global. Oleh karena itu Inovasi menjadi tantangan besar bagi para usaha baru digital yang memiliki sumber daya, pengetahuan dan ketrampilan yang terbatas untuk bisa menghadapi persaingan pasar yang sulit. Industri digital dianggap berada dalam lingkungan yang dinamis, kompleks dan ketidakpastian yang tinggi. Kondisi ini harus bisa diatasi oleh perusahaan agar perusahaan mampu menyediakan layanan dan produk sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Akibatnya, perusahaan perlu memahami secara mendalam

bagaimana usaha mereka dapat beroperasi di lingkungan saat ini, dimana pemahaman ini akan mengingatkan kinerja inovatif mereka. Inovasi sebagai faktor kunci strategi pertumbuhan untuk memasuki pasar baru, meningkatkan pangsa pasar yang ada, dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Larios-Francia & Ferasso, 2023). Proses inovasi tidak hanya menjadi peranan penting dalam peningkatan kinerja, perusahaan perlu penerapan *quality management*. *Quality management* melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan informasi, fakta yang dimana akan dijadikan sebagai pengembangan dan penerapan tujuan, rencana tindakan selanjutnya untuk mendorong perbaikan (De Menezes & Escrig, 2019). Penekanan *Quality Management* dalam perkembangan manajemen dalam perusahaan tidak hanya sebagai alat untuk pemantauan operasional perusahaan tetap dapat digunakan sebagai mekanisme strategis dalam mengantisipasi atau mencegah dan menyelesaikan masalah. Dengan adanya tantangan baru dalam revolusi industri 4.0 tantangan tersebut muncul dalam penerapan QM dalam peningkatan kinerja kualitas untuk bisa meningkatkan kreativitas karyawan, perbaikan berkelanjutan dan kinerja inovasi.

Industri ini dibutuhkan pengendalian mutu secara komprehensif dan kompleks dalam menangani proses dan produk melalui peranan kunci dari manusia dan sistem dengan baik (Silva *et al.*, 2022). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Deloitte 2023 *Global Human Capital* melihat adanya perusahaan yang mengedepankan perbaikan berkelanjutan mengabaikan aspek manusia. Untuk mendorong perubahan ini perlu adanya dukungan manajemen untuk menggabungkan keberlanjutan ke dalam struktur budaya organisasi, aktivitas sumber daya manusia yang melibatkan pekerja, pelatihan, serta penekanan pada kualitas pekerjaan yang tinggi. Oleh karena itu untuk bisa menghadapi tantangan global dan keberlanjutan bisnis diperlukan aspek pemeliharaan *quality management*. Pada penelitian ini pemeliharaan *quality*

management yang melibatkan aspek *soft* dan *hard* untuk bisa meningkatkan kinerja inovasi & kinerja kualitas.

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, topik penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan Manufaktur, namun pada penelitian ini akan mencoba menganalisis kinerja perusahaan pada perusahaan Industri Jasa dalam bidang industri teknologi dengan produk intinya adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan produk digital lainnya pada PT Global Sukses Solusi, Tbk (RUN System Group) yang berada di Yogyakarta. Variabel yang digunakan ini dianggap relevan dengan kondisi yang ada di PT Global Sukses Solusi, karena sebagai perusahaan yang tidak hanya menawarkan produk barang teknologi tetapi juga memberikan jasa pelayanan berupa konsultan menjadi penilaian terbesar bagi konsumen bagaimana karyawan tersebut mampu memberikan pelayanan konsultasi dengan baik dan tepat. Tentunya kemampuan konsultasi ini terbentuk dengan adanya bantuan dari aspek *soft* dan *hard* di perusahaan.

1.2.Rumusan Masalah

Setelah peneliti melakukan pengamatan dan pendahuluan berdasarkan pengumpulan data, maka rumusan masalah dapat diidentifikasi antara lain;

1. Bersumber dari *Global Innovation Index* (GII) yang dirilis oleh *World Intellectual Property* pada tahun 2023. Dari hasil GII menunjukkan bahwa kinerja Inovasi Indonesia memiliki peringkat di 61 dan memiliki penilaian skor secara keseluruhan sebesar 30,3. Penilaian skor ini apabila kurang dari 30 negara dianggap kurang inovatif, 31- 50 dianggap inovatif, dan lebih dari 50 dianggap lebih inovatif. Menurut GII Indonesia dinilai Indonesia telah mengalami peningkatan yang signifikan dalam hasil inovasi sejak tahun 2013 dimana pada tahun tersebut berada di peringkat 85. Peningkatan ini

didukung oleh penciptaan pengetahuan dan kreativitas online. Skor keterkaitan inovasi Indonesia sebesar 35,2 dimana dibandingkan dengan negara Australia yang menduduki peringkat pertama di regional SEAO = South East Asia, East Asia, and Oceania memiliki skor sebesar 76,8. Menurut GII negara yang penghasilan menengah kebawah terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah pembiayaan dana inovasi. Pembiayaan dana ini akan berpengaruh pada lingkungan inovasi saat ini memiliki peluang dan tantangan yang signifikan. Gangguan terhadap perekonomian dan kehidupan semakin tidak menentu dan sudah berlangsung selama tiga tahun terakhir. Gangguan ini seperti rantai pasokan, inflasi yang sangat tinggi yang mengganggu pemulihan ekonomi dan inovasi bisnis. Secara global, inovasi dari beberapa negara meningkatkan upaya inovasi mereka, namun pertumbuhan ini masih terbilang lambat dibandingkan pada saat sebelum terjadi pandemi dan pertumbuhan yang luar biasa terjadi pada tahun 2021. Pengembangan inovasi dan penelitian di beberapa perusahaan di berbagai negara tumbuh sebesar 7,4% pada tahun 2022, persentase ini masih kecil dibandingkan pertumbuhan pada 2021 sebesar 15%. Data ini diambil dari negara-negara seperti Amerika Serikat dan Tiongkok, sedangkan data untuk pendapatan yang penghasilan rendah belum tersedia secara komprehensif namun data sementara menunjukkan dimana salah satu indikasi negara berpendapatan menengah ke bawah seperti Indonesia menghadapi tantangan dalam peningkatan inovasi mereka yakni menurunnya pembiayaan inovasi. Penurunan ini mencerminkan memburuknya lingkungan pembiayaan risiko dan menyoroti tantangan yang dihadapi oleh para inovator dan investor yang akan berdampak pada

ketidakpastian ekonomi dan bisnis pada prospek tahun 2023 dan 2024. Pada Tahun 2022 menunjukkan bahwa tahun 2022 bahwa namun terjadi penurunan sebesar 37,8% dalam jumlah total uang yang diinvestasikan oleh modal ventura kepada para pelaku bisnis sehingga menyebabkan dari tahun 2021 terjadi penurunan transaksi 31 juta USD dan pada tahun 2022 penurunan sebanyak 16 juta USD. Sehingga rekomendasi dari GII pada tahun 2023 dan 2024 ini dibutuhkan pendekatan inovasi yang baru yang didorong oleh permintaan, pengaturan tatanan baru, dan upaya baru lainnya untuk bisa meningkatkan inovasi secara global.

2. Bersumber dari laporan Manajemen Kinerja Global pada tahun 2023 yang ditulis oleh Talent Strategi melalui survey nya lebih dari 300 perusahaan di seluruh dunia memberikan rincian praktik global terkait manajemen kinerja. Bahwa dalam proses manajemen kinerja perusahaan yang menggabungkan atau melibatkan karyawannya hanya 64%. Selain itu 45% bahwa perusahaan diizinkan untuk melakukan perubahan atas dinamika lingkungan secara internal dan eksternal, namun mereka tidak mampu melihat adanya perubahan lingkungan baik secara internal maupun eksternal. Dalam survei-nya menunjukkan kurang dari 20% menunjukkan kualitas kinerja mereka efektif dan lainnya menganggap kinerja tidak memberikan hasil yang efektif, tidak memiliki tujuan dan proses yang jelas. Sehingga dampaknya ada ada 60% perusahaan yang mencapai kinerja selama dua bulan dan perusahaannya lainnya dalam pencapaian kinerja cenderung tidak tercapai dengan waktu hingga tiga bulan atau lebih.

1.3.Pertanyaan Penelitian

1. Apakah terdapat pengaruh dari *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Hard Quality Management (HQM)*?
2. Apakah terdapat pengaruh *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Quality Performance (QP)*?
3. Apakah terdapat pengaruh dari *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Innovation Performance (IP)*?
4. Apakah terdapat pengaruh *Hard Quality Management (HQM)* terhadap *Quality Performance (QP)*?
5. Apakah terdapat pengaruh *Hard Quality Management (HQM)* terhadap *Innovation Performance (IP)*?
6. Apakah terdapat pengaruh *Quality Performance (QP)* terhadap *Innovation Performance (IP)*?

1.4.Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari pengaruh dari *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Hard Quality Management (HQM)*.
2. Untuk menguji dan menganalisis *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Quality Performance (QP)*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari pengaruh dari *Soft Quality Management (SQM)* terhadap *Innovation Performance (IP)*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari *Hard Quality Management (HQM)* terhadap *Quality Performance (IP)*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari *Hard Quality Management (HQM)* terhadap *Innovation Performance (IP)*.

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari Quality Performance (QP) terhadap *Innovation Performance* (IP).

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk seluruh perusahaan yang dalam tujuannya produk atau layanannya dapat diterima baik oleh pasar. Dengan mengimplementasikan *Soft Quality Management* dan *Hard Quality Management* diharapkan mampu untuk dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan, mengidentifikasi peluang, dan menanggapi tantangan dengan efisien, lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan sehingga mampu memperoleh manfaat berkelanjutan dari siklus perbaikan berkesinambungan yang dijalankan oleh tim kualitas, meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian secara teoritis akan memberikan ilmu dan sudut pandang baru dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan Quality Performance melalui pendekatan *Soft* dan *Hard* yang berdampak pada *Innovation Performance* dengan karakteristik produk digital pada perusahaan jasa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. *Quality Management*

Manajemen kualitas merupakan strategi yang diambil perusahaan sebagai pendekatan yang terintegrasi untuk bisa mencapai hasil atau output yang maksimal atau memiliki kualitas yang tinggi. Manajemen kualitas ini merupakan pengelolaan, pemeliharaan dan strategi peningkatan proses dengan tujuan untuk mencapai keberlanjutan perusahaan dan mencapai keunggulan kompetitif. Tujuan dari manajemen kualitas ini adalah mengurangi kecatatan produk dan meminimalkan proses operasional perusahaan (Flynn *et al.*, 1994). Manajemen kualitas memainkan peranan yang penting dalam perusahaan karena penekanannya kepada proses perbaikan berkelanjutan dan berfokus pada harapan konsumen. Selain itu manajemen kualitas membantu perusahaan untuk memberikan kerangka kerja untuk mencari proses inovasi yang baru dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. Peran sumber daya manusia sangat penting seperti pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan perbaikan berkelanjutan. Aspek ini akan membangun kemampuan dinamis dalam diri karyawan untuk berinovasi dan berani dalam mengambil sebuah keputusan beserta dengan risiko yang terjadi (Luzon *et al*, 2023). Perspektif manajemen kualitas berorientasi pada proses perbaikan dengan menekankan pendekatan yang holistik untuk seluruh proses yang ada di perusahaan. Karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap pembentukan kualitas manajemen dan kinerja perusahaan. Dengan adanya keterlibatan

karyawan beserta dukungan atas perubahan yang diperlukan akan membentuk sebuah praktik organisasi yang dapat dijadikan sebagai pedoman kepatuhan dan pengendalian internal, sehingga dapat dikatakan sebagai proses standarisasi perusahaan yang dimana proses implementasinya merupakan bagaimana penerapan sebuah aktivitas dan pekerjaan dilakukan (Gremyr et al., 2021).

2.1.2. Praktik *Soft Quality Management*

2.1.2.1. Definisi *Soft Quality Management*

Perbaikan berkelanjutan memainkan peranan penting dalam perusahaan untuk bisa mencapai keunggulan kompetitif untuk bisa menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Sebagai salah satu strategi perusahaan dalam perbaikan berkelanjutan dengan menerapkan kinerja dalam seluruh prosesnya praktik kerja. Penelitian sebelumnya mengidentifikasi dua komponen utama praktik Quality Management terdapat *Soft Quality Management (SQM)* dan *Hard Quality Management (HQM)*. Perbedaan dalam kedua praktik tersebut terletak pada fokus dari aspek proses berjalannya organisasi. HQM berfokus pada unsur teknis melalui pemanfaatan dalam pendekatan ilmiah dan instrumen data yang bersifat statistik. Sedangkan, SQM menitikberatkan pada karakteristik perilaku, budaya anggota organisasi atau karyawan (Abdullah *et al.*, 2008). SQM berfokus pada aspek perilaku dan elemen manusia yang meliputi kepemimpinan, proses manajemen sumber daya manusia, keterlibatan karyawan dan pelanggan, pelatihan karyawan (Madi *et al.*, 2012).

SQM bertujuan untuk menciptakan lingkungan perusahaan dimana karyawannya memiliki motivasi, kekuatan dalam bekerja yang selaras dengan tujuan kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penciptaan

lingkungan kerja yang baik dimana karyawan memiliki kemampuan yang baik, kerja sama tim, saling terlibat dalam penyelesaian masalah akan mendukung koordinasi secara lintas fungsi dan keterbukaan terhadap ide dan praktik baru. Sehingga diharapkan mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan kondisi yang mendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi (Abdallah *et al.*, 2019). SQM merujuk pada aspek yang tidak terlibat dimana penekanannya pada perilaku, budaya dan elemen non-teknis dalam *quality management*. Elemen-elemen tak berwujud ini mampu memberikan keunggulan kompetitif yang sulit diadopsi oleh pesaing karena mencerminkan aspek nilai budaya dalam organisasi (Zeng *et al.*, 2014).

2.1.2.2. Indikator Soft Quality Management

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur *Soft Quality Management* terdapat tiga indikator berdasarkan penelitian milik Zeng *et al.*, 2014, meliputi;

1. *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan mampu bertujuan untuk meningkatkan aspek manusia dari segi kualitas untuk bisa meningkatkan kualitas dalam pemenuhan kebutuhan konsumen (Zehir *et al.*, 2012). Sistem manajemen sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi tidak hanya pada pengelolaannya, melainkan memperhatikan pengembangan partisipasi dan keterampilan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan inisiatif mereka yang bisa berupa ide, inovasi, saran, kritik, solusi untuk perbaikan berkelanjutan dan memberikan keuntungan yang

kompetitif bagi perusahaan. Partisipasi karyawan dibutuhkan untuk bisa memotivasi karyawan untuk mengungkapkan ide dan cara berfikir atau pandangan mereka kepada para stakeholder untuk bisa mengusulkan metode kerja yang terbaik (Nguyen & Dao, 2023). Pemberdayaan partisipatif dilakukan oleh perusahaan dengan melibatkan manajemen untuk menilai saran yang diberikan oleh karyawan termasuk bentuk dalam pengendalian *quality management*. Karyawan diberikan kepercayaan atas akuntabilitas, tanggung jawab dan wewenang untuk bisa merekomendasikan dalam solusi peningkatan kualitas kinerja perusahaan (Tommy *et al.*, 2023). Item *Employee Engagement* yang digunakan dalam penelitian Zeng *Et al* (2014), yakni meliputi:

1. Manajemen menanggapi semua saran perbaikan produk dan proses dengan sebaik mungkin.
2. Karyawan didorong untuk memberikan saran untuk perbaikan berkelanjutan perusahaan..
3. Manajemen memberi tahu kami mengapa saran kami diterima/ diterapkan atau tidak diterima/tidak digunakan.
4. Banyak saran dari karyawan yang berguna yang diterapkan di perusahaan.
5. Saran karyawan tidak pernah dianggap serius di Perusahaan ini.

2. *Task-Related Training for Employee*

Pelatihan dijadikan sebagai strategi yang digunakan untuk mengatasi keterbatasan karyawan seperti kurangnya pengetahuan, keterampilan. Kegiatan ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja

mereka untuk bisa meningkatkan pekerjaan secara efisien, kualitas kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Jaffu & Changalima, 2023). Untuk bisa meningkatkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, maka perusahaan dapat melakukan pelatihan dan pembekalan bagi karyawannya melalui pengetahuan kerja, keterampilan kerja yang komprehensif dalam penyelesaian pekerjaan mereka dengan baik (Nguyen & Dao, 2023). Pelatihan karyawan dapat menjadi kunci dalam peningkatan nilai sumber daya manusia yang kemudian menjadi aset tidak berwujud yang akan meningkatkan kapabilitas fungsional dan memberikan dampak besar dan positif terhadap kinerja perusahaan. Keberlanjutan perusahaan dibutuhkan pendekatan pelatihan secara luas yang melibatkan investasi dalam pelatihan yang dimana tidak hanya meningkatkan keterampilan untuk pekerjaan saat ini, melainkan mempersiapkan karyawan untuk pekerjaannya di masa depan yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja organisasi (Martini *et al.*, 2023). Dari perspektif *Quality Management* manusia dianggap sebagai komponen fundamental dalam keunggulan untuk bisa meningkatkan kualitas manajemen dan kinerjanya (Testa *et al.*, 2023). Item *Task-Related Training for Employee* yang digunakan dalam penelitian Zeng *Et al* (2014), yakni meliputi:

1. Karyawan menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan di tempat kerja, secara rutin.
2. Manajemen di perusahaan ini percaya bahwa pelatihan berkelanjutan dan peningkatan keterampilan karyawan adalah hal yang penting.

3. Di perusahaan ini, karyawan mempunyai keterampilan di atas rata-rata.
4. Di perusahaan kami secara rutin menerima pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

3. *Problem Solving*

Pemberdayaan karyawan melalui penyelesaian masalah merupakan strategi utama manajemen untuk mendorong karyawan bertanggung jawab dalam proses pengambilan keputusan untuk bisa meningkatkan kualitas perusahaan. Kolaborasi antar tim dapat digunakan oleh manajemen untuk bisa menggabungkan keterampilan dan kemampuan anggota tim dalam proses penyelesaian masalah untuk bisa menghasilkan hasil yang kolektif, peningkatan pemahaman bersama mengenai tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing tim, mampu memahami pertimbangan dan tujuan dari masing-masing lintas dan saling memberikan umpan balik. Proses pembagian informasi, pemecahan masalah bersama akan meningkatkan proses perbaikan berkelanjutan dan pengembangan karyawan (Tommy *et al.*, 2023). Dalam menyelesaikan permasalahan, tim terlibat dalam proses pembelajaran dan penemuan dengan memahami fakta, menganalisis akar permasalahan, mencari solusi, dan mengevaluasi hasil untuk mengatasi akar masalah tersebut. Metode ilmiah diimplementasikan melalui siklus *Plan-Do-Act-Check* (PDCA) untuk perbaikan berkelanjutan (Kristensen *et al.*, 2022). Keberhasilan perbaikan berkelanjutan perusahaan bergantung pada konteks organisasi, yang dipengaruhi oleh partisipasi karyawan. Partisipasi karyawan, termasuk

meminta saran dan bekerja dalam tim, adalah kunci dalam keberlanjutan, meskipun dapat dianggap sebagai beban kerja tambahan. Karyawan cenderung berpartisipasi lebih aktif ketika melihat hasil positif dari inisiatif baru dan memiliki pemahaman yang baik tentang prosedur dan berdampak pada peningkatan kinerja keseluruhan (Galeazzo *et al.*, 2021). Item *Problem Solving* yang digunakan dalam penelitian Zeng *Et al* (2014), yakni meliputi:

1. Selama sesi pemecahan masalah, kami berupaya untuk mendapatkan pendapat dan ide seluruh anggota tim sebelum mengambil keputusan.
2. Perusahaan kami membentuk tim untuk memecahkan masalah.
3. Dalam tiga tahun terakhir, banyak permasalahan yang diselesaikan melalui sesi kelompok kecil maupun besar.
4. Tim pemecah masalah telah membantu meningkatkan proses kerja di perusahaan ini.
5. Tim atau individu karyawan didorong untuk berusaha menyelesaikan masalahnya sendiri, semaksimal mungkin.
6. Karyawan tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini.

2.1.3. Praktik *Hard Quality Management*

2.1.3.1. Definisi *Hard Quality Management*

Hard Quality Management (HQM) digunakan sebagai alat untuk mencapai kinerja kualitas perusahaan, dimana dijadikan sebagai alat oleh manajemen untuk bisa memberikan dukungan dan peningkatan yang bertujuan untuk mengontrol sistem, proses, dan prosedur (Testa *et al.*, 2023). *Hard Quality Management* berfokus pada aspek teknis, mengacu pada alat manajemen, teknik, dan praktik (Ali *et al.*, 2022). HQM yang merupakan pendekatan dalam manajemen kualitas yang menekankan pada pengendalian proses dan produk melalui penggunaan teknik dan alat untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan. QM keras adalah pada aspek-aspek teknis dan operasional dari manajemen kualitas (Zeng *Et al*, 2014). Dalam konteks HQM, fokus utamanya adalah pada pengendalian proses dan praktik pengumpulan dan analisis informasi kualitas. Tujuannya adalah untuk menstandarisasi proses-proses yang terlibat dalam produksi atau penyediaan layanan, serta memberikan informasi yang penting kepada karyawan tentang kinerja kualitas dan proses layanan mereka. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses-produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, serta untuk memberikan wawasan yang diperlukan kepada karyawan agar mereka dapat terus meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Dengan demikian, HQM berfokus pada kontrol yang ketat terhadap proses dan penggunaan data kualitas untuk menginformasikan keputusan dan tindakan yang diambil dalam organisasi (Nasaj & Al Marri, 2020).

2.1.3.2. Indikator *Hard Quality Management*

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur *Hard Quality Management* terdapat dua dimensi berdasarkan penelitian milik Zeng *et al*, 2014, meliputi;

1. *Process Management*

Manajemen proses melibatkan pengawasan proses manufaktur untuk memastikan kelancaran operasi, meminimalkan kerusakan, kekurangan bahan, dan variasi tenaga kerja (Flynn *et al.*, 1994). *Proses management* merupakan sebuah sistem yang dibentuk untuk dijadikan sebagai landasan aktivitas yang saling berinteraksi yang memiliki tujuan yang sama untuk bisa mencapai kinerja secara keseluruhan. Konsep ini membantu perusahaan dalam proses pengkoordinasian berbagai aktivitas di perusahaan. Dengan pemahaman yang baik oleh seluruh karyawan mengenai proses manajemen yang ada di dalamnya, maka perusahaan akan mencapai kinerja yang optimal dan hasil yang diharapkan (Ouazzani *et al.*, 2023).

Pengendalian proses dan standarisasi dalam *Process Management* (PM) bertujuan mengurangi variasi, meningkatkan efisiensi, dan mencegah masalah. *Process Management* melibatkan penerapan sistem dan prosedur untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan proses ini. Manajemen proses melibatkan penerapan pendekatan proaktif untuk meningkatkan kualitas dengan merancang proses yang kuat. Pendekatan ini ditujukan untuk memberikan konsistensi kualitas

yang baik ke dalam produk selama proses produksi berlangsung. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa manajemen proses yang efektif menghasilkan persentase produk yang lulus pemeriksaan akhir lebih tinggi tanpa memerlukan pengerjaan ulang. Peningkatan kualitas produksi ini tidak hanya meningkatkan kualitas produk tetapi juga menghasilkan manfaat lain seperti pengurangan biaya dan waktu pengiriman yang lebih cepat, sehingga meningkatkan prioritas untuk kompetitif secara keseluruhan (Kaynak, 2003). Item *Process Management* yang digunakan dalam penelitian Ali *et al*, (2022) yakni meliputi:

1. Perusahaan kami memiliki proses operasional standar yang jelas dan dipahami dengan baik oleh karyawan dan pelanggan
2. Sebagian besar proses di organisasi kami dilakukan secara digitalisasi sehingga pekerjaan sangat mudah dilakukan dan meminimalkan kemungkinan kesalahan manusia.
3. Perusahaan kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani pelanggan dengan lebih efektif dan efisien.
4. Sistem kami memungkinkan kami memeriksa dan melacak proses-proses utama yang penting bagi perusahaan.
5. Perusahaan kami secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis mereka untuk memastikan kualitas.

2. *Quality Information*

Bentuk implementasi dari *Quality Management* adalah kualitas informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Kualitas informasi yang baik, memiliki peran penting sebagai faktor pendukung pengendalian proses. Informasi berkualitas digunakan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja proses, serta memberikan wawasan yang diperlukan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan. Dengan demikian, informasi kualitas membantu dalam meningkatkan efektivitas pengendalian proses dan pada akhirnya, mampu menghasilkan keluaran kinerja yang berkualitas. Kualitas informasi digunakan sebagai tugas pendukung dan pengendalian proses sebagai tugas inti, dimana informasi berkualitas berfungsi sebagai faktor pendukung pengendalian proses untuk menghasilkan keluaran kinerja yang berkualitas (Anh *et al.*, 2021). Analisis dan pengumpulan informasi merupakan komponen penting dari manajemen mutu. Hal ini melibatkan perolehan data terkini mengenai masalah kualitas, yang kemudian dapat digunakan oleh para manajemen untuk membuat keputusan dan meningkatkan kualitas di berbagai bidang operasi (Nasaj & Al Marri, 2020).

Pengumpulan informasi dari sumbernya akan mendorong tindakan pemecahan masalah dengan segera. Ketika pengumpulan informasi menjadi terdesentralisasi, peran departemen mutu beralih menjadi koordinator, konsultasi, dan berfungsi sebagai pusat

informasi (Flynn *et al.*, 1994). Item *Quality Information* yang digunakan dalam penelitian Ali *et al.*, (2022) yakni meliputi:

1. Karyawan mengumpulkan dan menganalisis data kinerja dan biaya organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan perbaikan.
2. Karyawan memeriksa data terkait pelanggan/pasar untuk mengembangkan prioritas perbaikan
3. Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna.
4. Karyawan menjaga teknologi informasi kami tetap terkini seiring dengan perubahan kebutuhan dan arah bisnis.
5. Karyawan secara formal memiliki tolok ukur terhadap praktik terbaik (best practice) dan kinerja untuk diterapkan.
6. Karyawan secara formal melakukan tolok ukur terhadap produk/layanan dan proses.
7. Karyawan menyediakan data dan informasi berkualitas tinggi kepada karyawan, pemasok, dan pelanggan.

2.1.4. *Quality Performance*

2.1.4.1. Definisi *Quality Performance*

Quality Management merupakan pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan operasional perusahaan secara fokus pada masing-masing fungsi dengan proses dan pengembangannya. QM dicirikan sebagai prinsip, praktik dan teknik sebagai model manajemen yang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan jika diterapkan dengan maksimal dan komprehensif.

Penekanan QM ini pada peningkatan kinerja yang secara terus menerus dapat dijadikan sebagai alat untuk memenuhi tantangan persaingan pasar melalui peningkatan proses, kualitas produk atau layanan. *Quality Performance* (QP) ini juga diukur berdasarkan kualitas produk, kualitas layanan, hubungan pelanggan, kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk (Sahoo, 2019). QP ini membantu perusahaan untuk mencapai tujuan mereka dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dan mengimplementasikan proses dan standarisasi perusahaan (Lepistö *et al.*, 2022).

QP dikenal sebagai strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk kemajuan perusahaan di berbagai industri. Awal mula konsep ini diterapkan di industri manufaktur, semakin berkembang mengikuti perubahan, konsep ini juga diterapkan di berbagai sektor industri seperti jasa, pendidikan tinggi dalam upaya peningkatan kinerja kualitas organisasi (Siddique Malik & Amir Chaudhry, 2022).

2.1.4.2. Item *Quality Performance*

(Zeng *et al.*, 2014) mengungkapkan bahwa item yang digunakan dalam penelitiannya adalah kualitas produk, yaitu antara lain:

1. Peningkatan perbaikan yang signifikan terhadap proses penyediaan layanan kepada konsumen dan produksi yang baik
2. Penurunan kecacatan produk sebelum produk diterima oleh konsumen
3. Penurunan kecacatan produk setelah produk diterima oleh konsumen
4. Penurunan Pengulangan pekerjaan atas produk cacat

2.1.5. Innovation Performance

2.1.5.1. Definisi Innovation Performance

Inovasi dapat terjadi dalam tiga domain luas: produk, proses, dan organisasi, dan merupakan ide, produk atau proses, sistem atau perangkat yang dipandang baru oleh individu, sekelompok orang atau perusahaan, sebuah sektor industri, atau masyarakat secara keseluruhan. Perlunya adaptasi terhadap dimensi tersebut, karena berkembangnya pasar yang kompetitif, sehingga dibutuhkan peningkatan baik proses, produk, organisasi, sistem, ide distribusi dan menjadi perhatian bersama sehingga perlu adanya komunikasi mengenai pengetahuan tersebut kepada seluruh karyawan. Dalam konteks ini, inovasi menjadi kunci untuk memungkinkan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam produk dan teknologi yang mungkin terjadi di pasar. Pentingnya memperhatikan baik faktor internal maupun eksternal dalam proses inovasi perusahaan di pasar yang kompetitif. Perusahaan harus mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal mereka ketika merancang strategi inovasi untuk memastikan kesesuaian dan daya saing yang optimal (Hung *et al.*, 2011). Kinerja inovasi adalah penggunaan kreativitas untuk meningkatkan produk, proses, dan prosedur dengan tujuan meningkatkan nilai dan kinerja. Inovasi diperlukan untuk pertumbuhan dan daya saing perusahaan serta pembangunan ekonomi dan kekayaan negara (Chen *et al.*, 2023). Perusahaan yang mengutamakan inovasi akan mendorong karyawan dalam menciptakan ide-ide baru dan menuntun untuk mengeksplorasi pengetahuan dan kemampuan mereka (Abdallah *et al.*, 2019).

2.1.5.2. Item *Innovation Performance*

(Zeng *et al*, 2014) mengungkapkan bahwa item yang digunakan dalam penelitiannya adalah kualitas produk, yaitu antara lain:

1. Peningkatan kualitas produk dan kecepatan pengiriman
2. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui R&D
3. Peningkatkan atas hasil produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan
4. Peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing
5. Peningkatan produksi yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor.

2.2.Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Hard Quality Management*

Aspek SQM berkaitan dengan karakteristik perilaku dan umumnya berhubungan dengan sumber daya manusia, sosial, dan budaya organisasi. Sebaliknya, aspek HQM berfokus pada aspek teknis, mengacu pada alat-alat manajemen, teknik, dan praktik. Meskipun faktor-faktor HQM penting, hanya berfokus pada mereka mungkin tidak akan meningkatkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang karena pesaing dengan mudah dapat meniru dan mengadopsi faktor-faktor tersebut. Sebaliknya, praktik SQM adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan manusia yang tidak mudah direproduksi. Oleh karena itu, praktik SQM dan HQM penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kedua elemen ini harus diintegrasikan secara optimal untuk bisa mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pengambilan keputusan

yang diambil berdasarkan data yang didukung oleh pembelajaran karyawan (Ali *et al.*, 2022).

Teori berdasarkan Manz & Stewart (1997) menggambarkan bahwa organisasi terdiri dari dua subsistem utama yang saling berinteraksi; subsistem sosial yang melibatkan manusia, budaya, dan hubungan antarindividu atau yang dikenal dengan istilah *soft*; dan subsistem teknologi yang melibatkan proses, teknologi, dan infrastruktur atau yang dikenal sebagai istilah *hard*. Dengan membedakan aktivitas *soft* dan *hard* organisasi dapat memahami dan mengelola kedua subsistem tersebut secara seimbang dan tidak berfokus pada salah satu aspek saja, pentingnya interaksi dan keseimbangan ini lah memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Pentingnya SQM dalam mendukung efektivitas penerapan HQM yang menekankan pada teknik, alat. Pemberian penekanan ini dipandang bahwa kualitas tidak hanya merupakan aspek teknis tetapi bagian dari strategi perusahaan yang lebih holistik. Karyawan termotivasi akan mendukung keberhasilan dari kerja HQM untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan bisa mencapai keunggulan kompetitif (Zeng *et al.*, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, (2022) menunjukkan adanya korelasi yang positif dan signifikan terhadap praktik SQM dengan HQM. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang holistik dari aspek manusia dan sistem untuk bisa mencapai keberhasilan dalam kinerja, misalnya keputusan yang didasarkan berdasarkan kualitas data informasi yang baik dengan proses interpretasi informasi oleh kemampuan karyawan dinilai akan menghasilkan keputusan yang tepat. Oleh karena itu, dengan adanya integrasi yang optimal dari kedua faktor ini mampu mencapai keunggulan

kompetitif jangka panjang. SQM mempengaruhi HQM yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. SQM mendukung HQM dengan baik, karena SQM dianggap penting dalam memberikan pertimbangan untuk perumusan dan implementasi strategi dan tindakan efektif yang terjadi dalam proses manajemen dan kualitas informasi sehingga hasil dari HQM menjadi lebih efektif dan optimal. Oleh karena itu, kedua elemen harus diterapkan secara bersama-sama untuk mempengaruhi kinerja perusahaan (Filippi *et al.*, 2023). Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara *Soft Quality Management* dengan *Hard Quality Management*

2.2.2. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Quality Performance*

Keterlibatan karyawan adalah faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk bisa menciptakan kualitas yang tinggi. Apabila karyawan merasa didengar, dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan maka mampu menghasilkan kualitas kinerja yang positif baik secara individu karyawan, layanan, produk (Abdullah *et al.*, 2008). Pemberdayaan karyawan dianggap sebagai bentuk investasi jangka panjang bagi perusahaan dan dinilai sebagai strategi yang cukup efektif dalam mengembangkan pemahaman mereka dan memelihara standar kualitas karyawan yang tinggi. Pelatihan dianggap sebagai bentuk investasi dalam peningkatan kinerja karena mampu memperkuat kontak secara psikologis sehingga meningkatkan semangat kerja dan perilaku karyawan dan menciptakan rasa hutang budi pada karyawan yang dapat menghasilkan motivasi, produktivitas dan loyalitas yang lebih besar dari karyawan

(Martini et al., 2023). QM memiliki peran penting dalam keberhasilannya atau Quality Performance karena membantu dalam perumusan dan implementasi strategi dan tindakan terkait yang dilakukan oleh karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja (Filippi et al., 2023).

Penelitian milik Siddique Malik & Amir Chaudhry (2022) menunjukkan bahwa dampak dalam SQM dan HQM berpengaruh terhadap kinerja kualitas karena dianggap mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Serangkaian kegiatan yang meningkatkan keterampilan karyawan akan memberikan mereka peluang untuk bisa berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini yang memberikan kontribusi perusahaan dalam mempengaruhi hasil kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja yang lebih baik (Nguyen & Dao, 2023). Keterlibatan, pelatihan, kerja sama karyawan memiliki kontribusi signifikan terhadap kualitas kinerja (Madi *et al.*, 2012). SQM juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas kinerja perusahaan (Khan & Naeem, 2018). SQM menyatakan bahwa strategi mengimplementasikan SQM akan memastikan kualitas produk dan layanan karena akan mencegah adanya kecacatan produk dan dijadikan sebagai alat pengendalian perusahaan atas hasil kontribusi, partisipasi, dan pemberdayaan karyawan (Rahman & Bullock, 2005). Pemberdayaan karyawan, komunikasi, kerja sama tim dalam penyelesaian masalah, keterlibatan karyawan diidentifikasi memiliki pengaruh dalam mencapai hasil perusahaan yang diinginkan. Faktor ini mengacu pada pentingnya pemahaman antar karyawan mengenai tujuan yang akan dicapai dan arah yang jelas, karena antar karyawan saling mendengar, memberikan umpan balik secara langsung untuk mencapai sebuah keputusan (Tommy *et al.*, 2023). Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh antara *Soft Quality Management* dengan *Quality Performance*

2.2.3. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Innovation Performance*

SQM mencakup aspek manusia seperti keterlibatan karyawan, komunikasi, praktik sumber daya manusia menciptakan lingkungan yang kondusif untuk bisa mendukung proses inovasi dan pengembangan ide baru terhadap inovasi produk, proses atau layanan. Studi teoritis dan empiris menunjukkan bahwa SQM mampu mempengaruhi kinerja inovasi secara signifikan. Keterlibatan SQM menuntun strategi inovasi dengan menyediakan sumber daya, mendorong partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide, keterlibatan karyawan, termasuk dalam pelatihan dan kerja sama tim dan secara bersama-sama mampu meningkatkan kapasitas proses kinerja inovasi produk (El Manzani et al., 2023). Abdallah et al, (2019) menunjukkan bahwa budaya penerapan SQM ini mendorong koordinasi multi lintas fungsi untuk saling bertukar informasi, brainstorming sehingga menimbulkan pertukaran informasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing fungsi, keterbukaan terhadap ide baru, mengurangi penolakan terhadap perubahan karena perubahan diketahui dan disetujui oleh semua fungsi. Komunikasi dan kolaborasi lintas fungsi ini meningkatkan proses yang efisien, aktivitas inovasi yang lebih tinggi. Sehingga keberhasilan produk bergantung pada kemampuan perusahaan untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi secara formal dan informal antar fungsi internal perusahaan. Namun pada penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan untuk bisa mempengaruhi kinerja inovasi, oleh karena itu pada penelitiannya menyarankan bahwa perusahaan

tidak hanya fokus pada aspek SQM melainkan memperhatikan aspek lainnya dalam peningkatan kinerja inovasi.

Keterlibatan karyawan, pelatihan, kerja sama tim merupakan praktik Sumber Daya Manusia (SDM). Keterlibatan dan kerjasama tim untuk bisa menyelesaikan permasalahan bersama antar karyawan atau lintas divisi. dinilai mampu memberikan kepercayaan bagi mereka untuk bisa mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta memberikan mereka tanggung jawab dalam praktik dan risiko yang timbul atas keputusan yang dibuat. Pelatihan mampu meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas dengan efektif sehingga ketika indikator tersebut mampu memberikan motivasi karyawan untuk berkontribusi terhadap ide-ide kreatif, proses untuk bisa menghasilkan inovasi produk yang lebih baik dan berkualitas (Abdullah *et al.*, 2008). SQM memiliki kontribusi yang signifikan dalam menciptakan lingkungan pengembangan inovasi produk melalui eksplorasi kreativitas dan kecerdasan mereka dalam bekerja dan pengembangan karyawan, keterlibatan karyawan akan membantu tim untuk lebih termotivasi dan semakin terampil dan memperkuat kinerja inovasi (Khan & Naeem, 2018). Praktik sumber daya manusia dengan memfasilitasi partisipasi karyawan dalam perbaikan berkelanjutan akan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi produk dan proses (García-Fernández *et al.*, 2022). SQM memiliki dampak yang lebih tinggi dalam mempengaruhi kinerja inovasi dibandingkan dengan HQM dalam industri per sektor jasa, karena dianggap perusahaan jasa penekanannya pada aspek manusia dimana keterlibatan karyawan, pelatihan, pemberdayaan karyawan menjadi lebih penting untuk bisa menghasilkan ide kreatif (Nasaj & Al Marri, 2020). Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh antara *Soft Quality Management* dengan *Innovation Performance*

2.2.4. Pengaruh Antara *Hard Quality Management* dengan *Quality Performance*

HQM berfokus pada aspek teknis yang mengacu pada sistem, alat, teknik, praktik, pengendalian dan manajemen proses dimana praktek ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi dan kualitas produk atau layanan (Ali et al., 2022). HQM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, karena HQM ini melibatkan upaya untuk memaksimalkan penggunaan informasi dan memanfaatkan proses yang efisien dalam proses produksi. (Zeng et al, 2014). HQM memungkinkan berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. juga menegaskan bahwa kombinasi elemen keras dan lunak memiliki dampak positif untuk mencapai kinerja yang optimal, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan holistik yang mengintegrasikan baik SQM dan HQM (Filippi et al., 2023).

Untuk bisa memperoleh pemahaman yang komprehensif bagaimana perusahaan mampu mencapai tingkat kinerja kualitas yang tinggi dalam produk atau layanan dengan mengintegrasikan antara kualitas informasi dan proses manajemen. Pengambilan keputusan berdasarkan data yang berkualitas dan berdasarkan fakta akan proses analisis yang relevan. Perusahaan secara konsisten mengumpulkan dan menganalisis data berkualitas telah terbukti lebih berhasil dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan pengambilan masalah berdasarkan data (Anh et al., 2021). Dengan adanya proses analisis terhadap data yang tersedia, memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan perbaikan sebelum proses menjadi tidak terkendali, sehingga mencegah terjadinya cacat dalam produk akhir. Dengan demikian, praktik HQM membantu organisasi untuk meningkatkan

efisiensi operasional dan kualitas produk, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi. Penggunaan data secara aktif oleh seluruh anggota organisasi akan mendukung hasil informasi yang relevan untuk bisa dijadikan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan dapat memfasilitasi dalam keberlanjutan perusahaan dan peningkatan kinerja secara kolektif (Kristensen et al., 2022). Dengan mengintegrasikan informasi kualitas dan pengendalian proses dalam kerangka QM, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai tingkat kualitas yang tinggi dalam proses-produk atau layanan mereka (Anh et al., 2021).

Manajemen proses yang efektif memiliki dampak positif pada perusahaan dengan mendorong pengembangan rutinitas yang didasarkan pada serangkaian praktik terbaik dalam perusahaan. Rutinitas ini merupakan kegiatan yang dijalankan secara berulang-ulang dengan tujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Praktik terbaik yang dimaksud adalah metode atau prosedur yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi proses dalam organisasi. Dengan mengembangkan rutinitas yang didasarkan pada praktik terbaik, perusahaan dapat menciptakan sebuah basis pembelajaran yang berkelanjutan. Penggunaan informasi yang berkualitas juga memberikan peluang untuk perusahaan dalam mengidentifikasi proses yang tidak relevan setelah proses evaluasi, sehingga ketidaksesuaian tersebut dapat diidentifikasi, dievaluasi dan dimodifikasi atau dihilangkan sehingga mampu memberikan umpan balik dalam pemberian nilai tambah secara efektif dan meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. (Zeng *Et al.*, 2014). HQM menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja inovasi produk. Hasil penelitian ini didukung juga oleh penelitian miik Khan & Naeem

(2018) HQM memiliki dampak signifikan terhadap kualitas kinerja perusahaan. Manajemen proses, analisis informasi memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja (Arumugam *et al.*, 2008). Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh antara *Hard Quality Management* dengan *Quality Performance*

2.2.5. Pengaruh Antara *Hard Quality Management* dengan *Innovation Performance*

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh El Manzani *et al* (2023) menunjukkan bahwa HQM tidak memiliki pengaruh terhadap proses kinerja inovasi produk. Hasil ini dinilai disebabkan oleh cara perusahaan menerapkan praktik QM hanya memprioritaskan aspek hard tidak memperhatikan aspek soft dalam QM. Manajemen proses mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik terbaik yang meningkatkan pembelajaran dan kreativitas, sehingga meningkatkan kinerja inovasi. Informasi yang berkualitas juga dibutuhkan untuk bisa dijadikan landasan karyawan dalam mengambil sebuah keputusan dalam peningkatan inovasi berdasarkan informasi yang tepat (Abdallah *et al.*, 2019). Proses manajemen yang efektif akan berdampak langsung pada kinerja kualitas karena dianggap sebagai tindakan preventif untuk memitigasi risiko yang muncul dalam proses produksi (Saleh *et al.*, 2018). Penelitian dari Sinha *et al*, (2016) memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa HQM memiliki dampak tidak langsung terhadap kualitas kinerja, oleh karena itu peneliti menyarankan untuk mengkombinasikan dengan aspek soft yaitu komunikasi, kerja sama tim untuk bisa meningkatkan hasil kinerja.

Manajemen proses yang efektif juga mendukung aktivitas inovatif dalam perusahaan. Rutinitas yang didasarkan pada praktik terbaik dapat memberikan dasar yang kuat untuk eksperimen dan pengembangan baru. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang cara kerja yang efektif, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan atau mengubah proses mereka (Zeng *Et al.*, 2014). Hubungan antara HQM dan kinerja inovasi dalam sektor jasa memiliki hubungan yang signifikan terhadap pertumbuhan kinerja yang dianggap mengurangi pemborosan dari segi biaya dan waktu dan meningkatkan efisiensi, mendukung inovasi produk/jasa dan proses perusahaan karena adanya standarisasi prosedur dan proses kerja (Nasaj & Al Marri., 2020). Hasil ini didukung oleh penelitian Udofia *et al* (2021) bahwa HQM memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja kualitas, kinerja inovasi. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan proses dan penerapannya dengan baik untuk bisa menciptakan nilai dengan melalui proses pengembangan kompetensi organisasi melalui peningkatan keterampilan, kemampuan, dan kemahiran untuk bisa menumbuhkan kreativitas karyawan, merangsang ide-ide inovatif, dan meningkatkan inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi (Migdadi, 2022). Analisis statistik yang dilakukan oleh Ershadi *et al* (2019) mengungkapkan bahwa kinerja dari QM memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan inovasi melalui keterlibatan manajemen dalam mendorong kreativitas, perbaikan proses secara terus menerus. Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh antara *Hard Quality Management* dengan *Innovation Performance*

2.2.6. Pengaruh Antara *Quality Performance* dengan *Innovation Performance*

Penerapan QM memiliki potensi untuk membentuk sistem dan budaya organisasi yang mempromosikan inovasi. Studi empiris yang disebutkan dalam bagian tersebut menunjukkan bahwa implementasi QM memiliki dampak positif terhadap inovasi. Kualitas dipandang sebagai landasan di mana inovasi dapat berkembang dan menunjukkan model perbaikan bersama di mana kualitas dan inovasi saling memperkuat satu sama lain (Zeng et al, 2014). Faktor-faktor seperti fokus pada pelanggan, manajemen/kepemimpinan, fokus pada kualitas, fokus pada karyawan, fokus pada proses, dan perbaikan berkelanjutan, yang semuanya merupakan komponen dari QM dan diidentifikasi sebagai faktor-faktor penting dalam keberhasilan upaya inovasi (Hung et al., 2011). Praktik QM untuk mendukung aktivitas inovasi mampu membentuk perusahaan dalam memperbaharui perubahan kebutuhan konsumen, meminimalkan aktivitas yang kurang memberikan nilai tambah, mengurangi waktu dan biaya dalam proses pengembangan produk (Sahoo, 2019).

Penerapan praktik QM di perusahaan India dalam perusahaan memberikan dan meningkatkan keterampilan dan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk mereka secara efektif dan efisien sehingga pada gilirannya akan mencerminkan kinerja inovasi secara positif (Sahoo, 2019). Kinerja kualitas yang tinggi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi untuk bisa memperkenalkan produk baru dan meningkatkan proses yang ada (Zeng et al, 2014). Penelitian milik García-Fernández et al (2022) menunjukkan bahwa praktik kinerja QM dapat meningkatkan inovasi produk / layanan. Kualitas kinerja memiliki hubungan dengan kemampuan perusahaan

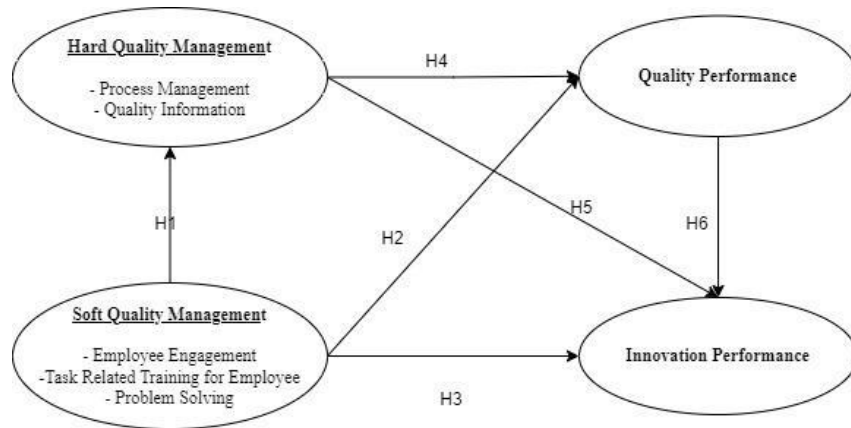
dalam meningkatkan inovasi. Kualitas kinerja dinilai sebagai indikator yang dijadikan alat untuk membantu mengidentifikasi dan menentukan prioritas dalam strategi upaya perbaikan perusahaan (Sahoo, 2019). QM yang didukung melalui keterlibatan karyawan, perbaikan berkelanjutan, penyempurnaan sistem akan memotivasi karyawan berdampak positif signifikan terhadap peningkatan produk, proses dan kinerja inovasi secara keseluruhan (Nguyen & Chau, 2017). Hasil dari penerapan praktik dari QM menjadi pilihan strategi yang akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja inovasi. Penerapan praktik SQM dan HQM secara bersamaan, dibuktikan mampu memberikan manfaat sebagai penentu utama dalam kinerja inovasi (Yusr *et al.*, 2017). Berdasarkan penelitian sebelumnya, di penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh antara *Quality Performance* dengan *Innovation Performance*

2.3.Kerangka Penelitian

Berikut kerangka penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Dimana Variabel independen adalah *Soft Quality Management* yang memiliki tiga dimensi dan Variabel Dependen adalah *Innovation Performance* beserta dengan variabel mediasi yakni *Hard Quality Management* dengan dua dimensi dan *Quality Performance* dapat dilihat pada gambar 2.1 pada dibawah ini;

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang dimana hasil yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan hasil dari olahan data kuantitatif yang selalu berupa numerik atau angka. Data ini merupakan hasil penghitungan atau pengukuran atribut dari populasi (Illowsky & Anza, 2013). Hasil dari data kuantitatif ini bertujuan untuk mengukur data yang dikumpulkan menggunakan beberapa jenis analisis statistik terhadap beberapa sampel yang *representative*. Data *representative* ini dikumpulkan dari sampel populasi yang mewakili (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang digunakan adalah perusahaan PT Global Sukses Solusi, Tbk (RUN System Group) Group yang bergerak pada jasa industri Teknologi yang memberikan pelayanan jasa dan sistem kepada konsumen dan kantor pusat terletak di Yogyakarta dan kantor *representative* di Jakarta.

3.3. Populasi dan Sampel

Untuk bisa menghasilkan informasi, dibutuhkan data yang perlu untuk dikumpulkan sehingga peneliti perlu menentukan populasi dan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian. Populasi adalah keseluruhan dimana penelitian yang terdiri dari kumpulan benda, orang, atau objek yang diteliti. Sampel adalah mengambil atau memilih suatu bagian atau subset dari populasi untuk mendapatkan

informasi yang mewakili dari populasi. Untuk menentukan hasil yang mewakili dibutuhkan sampel yang memuat ciri-ciri dari populasi agar menjadi sampel yang *representative* (Illowsky & Anza, 2013). Pengambilan sampel harus mewakili populasi dan memastikan data yang dihasilkan dapat diandalkan dan dapat digeneralisasikan (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah seluruh karyawan dari PT Global Sukses Solusi, Tbk (RUN System Group) dengan total karyawan sebanyak 100 (seratus) karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang spesifik dan lebih kompleks dimana peneliti menargetkan pada jenis orang tertentu yang memenuhi kriteria yang ditetapkan sehingga mampu memberikan informasi yang diinginkan dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan populasi untuk menentukan ukuran sampel minimal (n) ditentukan melalui rumus Slovin (Sinaga, 2014);

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100 \cdot 0.05^2}$$

$$= 80$$

Keterangan :

n : Ukuran Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Proporsi Sampling Error sebesar 0,05 artinya tingkat kesalahan 5%

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 80 responden.

3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung baik melalui eksperimen maupun survey dan tanpa melalui proses interpretasi atau pengolahan dari pihak lain, melalui wawancara, observasi, kuesioner (Sekaran & Bougie, 2016)

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk bisa mendapatkan kesimpulan dari penelitian, dibutuhkan pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian. Peneliti akan mengumpulkan data karakteristik dari sebuah situasi yang akan digunakan untuk mengontrol variabel terikat (dependen) dan hasilnya. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan Kuesioner. Kuesioner adalah merupakan bentuk *checklist* berupa item yang akan diamati berdasarkan karakteristik dari masing-masing variabel. Setelah mendapatkan hasil kuesioner yang disebar kepada sampel yang ditentukan, maka hasil kuesioner dilakukan analisis statistik dengan teknik Skala *Likert*. Teknik ini memungkinkan responden untuk menilai item yang direpresentasikan melalui pertanyaan terhadap objek penelitian yang dinilai pada masing-masing variabel di penelitian ini pada lima skala. Masing-masing skor item dijumlahkan untuk menghasilkan skor total bagi responden (Sekaran & Bougie, 2016). Adapun klasifikasi skala *Likert* menggunakan dengan lima interval. Skala lima poin ini digunakan untuk memudahkan responden dalam memahami pertanyaan

di dalam kuesioner, tidak membingungkan responden dalam menjawab pertanyaan sehingga jawaban yang dihasilkan menjadi lebih responsif dan netral (Taherdoost, 2019), sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	: Skor 1
Tidak Setuju	: Skor 2
Netral	: Skor 3
Setuju	: Skor 4
Sangat Setuju	: Skor 5

3.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, diteliti sehingga dapat diperoleh informasi mengenai objek yang diteliti. Variabel akan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya (Maliq & Chusni, 2018). Dalam penelitian, objek yang diteliti dapat berupa orang, benda, transaksi, atau kejadian, yang secara kolektif disebut sebagai populasi. Peneliti kemudian memfokuskan perhatian pada satu atau lebih karakteristik atau sifat dari objek tersebut, yang disebut variabel (Sekaran & Bougie, 2016).

1. Variabel Eksogen

Dalam model SEM (*Structural Equation Modeling*) variabel bebas atau independen dikenal dengan istilah Variabel Eksogen atau variabel *Predictor*, *Antecedent*). Variabel ini memiliki pengaruh atau menjadi sebab sebuah perubahan yang dimana nilainya ditentukan oleh faktor-faktor lain (Maliq & Chusni, 2018).

Variabel ini menjadi penyebab atau memiliki kemungkinan secara teoritis terhadap variabel independen atau variabel bebas (Paramita, 2021). Pada penelitian ini, variabel eksogen meliputi; *Soft Quality Management* dan *Hard Quality Management*.

2. Variabel Endogen

Dalam model SEM (*Structural Equation Modeling*) variabel terikat atau dependen disebut dengan Variabel Endogen atau variabel *output*, criteria. Variabel ini ini dipengaruhi variabel eksogen (Maliq & Chusni, 2018). Variabel ini secara struktural disebabkan oleh adanya perubahan pada variabel bebas (Paramita, 2021). Pada penelitian ini, variabel eksogen meliputi; *Innovation Performance*.

Berikut variabel yang digunakan pada penelitian ini, beserta dengan item pertanyaan dalam Kuesioner yang dapat dijadikan dasar dalam pengolahan data, dapat dilihat dalam tabel 3.1 dibawah ini;

Tabel 3. 1 Definisi Variabel Penelitian

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
1	<p><i>Soft Quality Management</i>:</p> <p>SQM merujuk pada aspek yang tidak terlibat dimana penekanannya pada perilaku, budaya dan elemen non-teknis dalam quality management. Elemen-elemen tak berwujud ini mampu memberikan keunggulan</p>		

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
	kompetitif yang sulit diadopsi oleh pesaing karena mencerminkan aspek nilai budaya dalam organisasi (Zeng <i>et al</i> , 2014; Abdullah <i>et al.</i> , 2008)		
		<p><i>Employee Engagement</i> (Zeng <i>Et al</i>, 2014):</p> <p>Keterlibatan karyawan adalah sebuah komitmen, antusiasme karyawan terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dan ikut serta dalam partisipasi aktivitas perusahaan (Tommy., <i>et al</i> 2023)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen menanggapi semua saran perbaikan produk dan proses dengan sebaik mungkin 2. Karyawan didorong untuk memberikan saran untuk perbaikan berkelanjutan perusahaan. 3. Manajemen memberi tahu kami mengapa saran kami diterima/ diterapkan atau tidak diterima/tidak digunakan. 4. Banyak saran dari karyawan yang bermanfaat untuk diterapkan di Perusahaan ini. 5. Saran saya tidak pernah dianggap serius di Perusahaan ini.
		<p><i>Task-Related Training for Employee</i> (Zeng <i>Et al</i>, 2014) :</p> <p>Pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kami menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan di tempat kerja secara rutin. 2. Manajemen di perusahaan percaya bahwa pelatihan berkelanjutan dan peningkatan

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
		<p>pengetahuan, keterampilan. Proses pelatihan yang tepat berguna untuk menghadapi perubahan atau dinamika yang terjadi dalam perusahaan yang sangat cepat (Jaffu & Changgalima, 2023)</p>	<p>keterampilan karyawan adalah hal yang penting. 3. Di perusahaan ini kami mempunyai keterampilan di atas rata-rata. 4. Di perusahaan kami secara rutin menerima pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.</p>
		<p><i>Problem Solving (Zeng Et al, 2014):</i></p> <p>Pemecahan permasalahan dapat digunakan oleh organisasi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan operasional terlebih strategi ini memiliki pengaruh yang besar dalam proses peningkatan inovasi produk karena dengan adanya pemecahan permasalahan kelompok yang mengalami kesulitan akan mencapai hasil yang memuaskan karena berhasil menemukan akar permasalahan yang ada (Franken <i>Et al</i>, 2021)</p>	<p>1. Selama sesi pemecahan masalah, kami berupaya untuk mendapatkan pendapat dan ide seluruh anggota tim sebelum mengambil keputusan 2. Perusahaan kami membentuk tim untuk memecahkan permasalahan. 3. Dalam satu tahun terakhir, banyak permasalahan yang diselesaikan melalui sesi kelompok kecil maupun besar. 4. Dengan adanya pembentukan tim untuk pemecahan masalah telah membantu meningkatkan proses kerja di Perusahaan ini.. 5. Karyawan secara individu didorong untuk berusaha menyelesaikan masalahnya sendiri, semaksimal mungkin.</p>

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
			Kami tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini.
2	<p><i>Hard Quality Management:</i></p> <p>HQM yang merupakan pendekatan dalam manajemen kualitas yang menekankan pada pengendalian proses dan produk melalui penggunaan teknik dan alat untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan. QM keras adalah pada aspek-aspek teknis dan operasional dari manajemen kualitas (Zeng Et al, 2014; Ali et al., 2022).</p>	<p><i>Process Management (Ali et al., 2022):</i></p> <p>Manajemen proses adalah cara sistematis dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam peningkatan kinerja, karena manajemen proses berfokus dan memantau bagaimana operasional dapat dilakukan dengan benar dengan mencangkup</p>	
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi kami memiliki proses operasional standar yang jelas dan dipahami dengan baik oleh karyawan dan pelanggan 2. Sebagian besar proses di organisasi kami dilakukan secara digitalisasi sehingga pekerjaan sangat mudah dilakukan dan meminimalkan kemungkinan kesalahan manusia. 3. Organisasi kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
		<p>praktik preventif dan mengurangi variabilitas guna meningkatkan kualitas (Lepisto <i>Et al</i>, 2022).</p>	<p>pelanggan dengan lebih efektif dan efisien.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Sistem kami memungkinkan kami memeriksa dan melacak proses-proses utama yang penting bagi organisasi. 5. Organisasi kami secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis mereka untuk memastikan kualitas
		<p><i>Quality Information</i> (Ali <i>et al.</i>, 2022) :</p> <p>Kualitas informasi mengacu pada kriteria informasi yang memiliki keandalan, ketepatan waktu yang memiliki peranan penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan para pemangku kepentingan di luar organisasi untuk bisa mencapai kinerja secara keseluruhan (Namagembe, S., & Musa Mbago, 2023)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kami mengumpulkan dan menganalisis data kinerja dan biaya organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan perbaikan. 2. Kami memeriksa data terkait pelanggan/pasar untuk mengembangkan prioritas perbaikan 3. Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna. 4. Kami menjaga teknologi informasi kami tetap terkini seiring dengan perubahan kebutuhan dan arah bisnis. 5. Kami secara formal memiliki tolok ukur terhadap praktik terbaik (<i>best</i>

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
			<p><i>practice</i>) dan kinerja untuk diterapkan.</p> <p>6. Kami secara formal melakukan tolok ukur terhadap produk/layanan dan proses.</p> <p>7. Kami menyediakan data dan informasi berkualitas tinggi kepada karyawan, pemasok, dan pelanggan.</p>
3	<p><i>Quality Performance (Zeng Et al, 2014) :</i></p> <p>QP ini pada peningkatan kinerja yang secara terus menerus dapat dijadikan sebagai alat untuk memenuhi tantangan persaingan pasar melalui peningkatan proses, kualitas produk atau layanan (Sahoo, 2019)</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peningkatan perbaikan yang signifikan terhadap proses penyediaan layanan kepada konsumen dan produksi yang baik. 2. Adanya penurunan kecacatan produk sebelum produk diterima oleh konsumen. 3. Adanya penurunan kecacatan produk setelah produk diterima oleh konsumen. 4. Adanya penurunan pengulangan pekerjaan atas produk cacat.
4	<p><i>Innovation Performance (Zeng Et al, 2014) dan (Modarres, 2022) :</i></p> <p>Perusahaan yang mengutamakan inovasi dengan melibatkan karyawan mereka untuk menunjang strategi inovasi akan mendorong</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya peningkatan kualitas produk dan kecepatan pengiriman. 2. Adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui <i>Research and Development</i>. 3. Adanya peningkatan atas hasil produk yang dihasilkan sesuai

No	Variabel dan Definisi	Indikator dan Definisi	Item Pertanyaan
	karyawan dalam menciptakan ide-ide baru dan mendorong untuk mengeksplorasi pengetahuan, kemampuan dan kerja sama untuk meningkatkan kapasitas proses kinerja inovasi produk (El Manzani et al., 2023; Abdallah et al., 2019).		dengan spesifikasi yang direncanakan. 4. Adanya peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. 5. Adanya peningkatan produksi yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Metode Teknik Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk menganalisis data dengan cara membuat kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Teknik ini memberikan gambaran awal mengenai setiap variabel dimana dalam penelitian ini mencakup variabel eksogen, endogen, dan mediasi (Sahir, 2022). Analisis deskriptif merupakan metode yang menginterpretasikan dan mendeskripsikan hasil data yang dikumpulkan untuk bisa menjelaskan variabel-variabel yang dipilih sesuai dengan kebutuhan peneliti.

3.6.2. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM)

SEM adalah Teknik multivariat yang membantu peneliti untuk menguji hubungan antar variabel kompleks untuk bisa memperoleh hasil yang komprehensif mengenai model pada variabel eksogen dan endogen beserta dengan variabel moderasi. Manfaat yang diperoleh ketika menggunakan metode SEM; mampu meneliti variabel atau konstruk yang tidak dapat teramati atau tidak dapat diukur

secara langsung, mampu menguji kesalahan pengukuran dari konstruk, mampu mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian yang diperoleh, memberikan kejelasan hubungan antar variabel secara kompleks dan efek nya baik secara langsung ataupun tidak langsung (Haryono & Wardoyo, 2012). Langkah dalam menggunakan SEM adalah (Hamid & Anwar, 2019);

1. Spesifikasi Model

Membangu model sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian dengan landasan teori.

2. Estimasi Parameter Bebas

Tahap ini melibatkan perbandingan matrik kovarian yang menghubungkan antar variabel dan estimasi ke dalam model yang sesuai.

3. Assessment of Fit

Tahap ini melibatkan eksekusi estimasi untuk kesesuaian model dengan menggunakan parameter seperti *Chi Square Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, *Standardized Root Mean Residual (SRMR)*, dan *Comparative Fit Index (CFI)*.

4. Modifikasi Model

Tahap ini melakukan pengembangan model yang diuji pada awal untuk untuk meningkatkan *Goodnes Of Fit (GOF)* model dan pengembangan model mempertimbangkan dasar teori dan tidak dapat berdasarkan pada alasan argument statistik.

5. Interpretasi dan Komunikasi

Tahap ini melibatkan interpretasi hasil pengujian statistik dan mengakui konstruk yang dibangun didasarkan pada model yang paling sesuai.

6. Replikasi dan Validasi

Tahap ini melibatkan kemampuan model yang di modifikasi untuk direplikasi dan divalidasi sebelum hasil penelitian diinterpretasi dan dikomunikasikan.

3.6.3. *Partial Least Square (PLS) – SEM*

PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) merupakan salah satu jenis dari metode SEM. PLS-SEM ini bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar variabel atau konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. PLS-SEM ini dapat dilakukan pengujian tanpa ada dasar teori yang kuat pada penelitian sebelumnya dan mengabaikan beberapa asumsi atau non-parametrik, parameter ketepatan model ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) sehingga penelitian ini tepat digunakan jika tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan teori yang sudah ada (Haryono & Wardoyo, 2012). LPS-SEM merupakan teknik statistik multivariat yang membandingkan antara variabel dependen dan variabel independen, model ini berbasis pada varian yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda dalam situasi khusus, seperti ukuran sampel kecil, data yang tidak lengkap, dan multikolinieritas (Hamid & Anwar, 2019).

3.6.4. *Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)*

Tahapan pertama dalam evaluasi model PLS-SEM adalah evaluasi model pengukuran atau *outer model*. Pada tahapan ini dilakukan uji Validitas Konstruk yang terdiri dari Validitas Konvergen dengan memperhatikan nilai *Loading Factor*, uji Validitas Diskriminan yang ditunjukkan oleh nilai *Cross*

Loading. Kemudian, tahap kedua yaitu pengujian reliabilitas dengan nilai *Composite Reliability* (Hamid & Anwar, 2019).

Uji validitas konstruk dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya sedang diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian (Haryono, 2016)

3.6.4.1. Uji Validitas Konstruk

Dalam PLS-SEM tahapan Uji Validitas Konstruk terdiri dari dua tahapan yakni *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*;

3.6.4.1.1. *Convergent Validity*

Convergent Validity menunjukkan kepada peneliti sejauh mana suatu set dari item/ indikator/ pertanyaan/ variabel yang diukur untuk bisa mencerminkan konstruk. Pada tahapan ini terdapat dua nilai yang dijadikan sebagai kriteria untuk proses evaluasi, yakni *Standardized Loading Factor* (SLA) yang dapat dilihat dari nilai *Loading factor* dan *Average Variance Inflation Factor* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR). Kriteria dapat dipenuhi jika nilai *Loading Factor* atas indikator dari masing-masing variabel diatas untuk nilai *Loading Factor* minimal 0,5 dan lebih baik jika hasilnya diatas 0,7 dan nilai AVE dapat diterima jika hasil ≥ 0.50 (Gio & Caraka, 2019).

3.6.4.1.2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity merupakan konsep pengukuran konstruk yang mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Validitas ini penting untuk bisa mengkonfirmasi bahwa konstruk yang diukur berbeda dari konstruk lainnya dan mengkonfirmasi konstruk yang diukur oleh indikator-indikator yang berbeda mampu mewakili konstruk yang berbeda (Gio & Caraka, 2019). Pada tahapan ini terdapat dua kriteria yang dijadikan proses evaluasi yakni nilai *Cross Loading* dan nilai Korelasi Antar Konstruk Laten (Hamid & Anwar, 2019). Untuk mengukur kriteria maka dapat dilihat nilai *Cross Loading* jika diatas dari 0,7 (Hamid & Anwar, 2019), namun jika terdapat indikator yang dibawah 0,7 maka dapat dilakukan uji validitas diskriminan Antar Konstruk Laten dengan membandingkan nilai dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk tersebut dengan konstruk lainnya atau konstruk Laten. Jika nilai akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lainnya, maka validitas diskriminan dari konstruk tersebut terpenuhi dan menunjukkan bahwa konstruk tersebut benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Sebaliknya, jika korelasi antara konstruk lebih besar daripada akar kuadrat AVE, maka validitas diskriminan belum terpenuhi dan menunjukkan adanya *overlap* antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Gio & Caraka, 2019).

3.6.4.2. Uji Reliabilitas

3.6.4.2.1. Composite Reliability

Nilai *Composite Reliability* memiliki makna yang sama dengan *Cronbach's Alpha* yakni sebagai ukuran reliabilitas. Kriteria dari nilai *Composite Reliability*. (CR) ini diharapkan CR Nilai $CR \geq 0,70$ jika nilai berada di antara 0,6 – 0,7 maka kriteria dapat diterima dengan catatan nilai validitas dari indikator menunjukkan hasil yang baik (Gio & Caraka, 2019).

3.6.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah proses evaluasi pada pengukuran konstruk atau variabel pada model pengukuran, maka langkah selanjutnya mengevaluasi model dengan Model Struktural atau *inner model*. Ada beberapa item yang menjadi komponen item untuk menjadi kriteria penilaian model struktural yakni nilai Nilai *Predictive Relevance*, R-Square , *Path Coefficient*, *Predictive* (Haryono, 2016).

3.6.5.1. Nilai R-Square (R^2)

Langkah kedua adalah mengevaluasi nilai R-Square atau R^2 yang diinterpretasikan seperti R^2 pada regresi linier. Nilai R^2 ini akan menunjukkan seberapa besar variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan variabel eksogen. Kriteria yang digunakan apabila R^2 jika nilai di atas 0,67 dianggap substansial, nilai antara 0,33 – 0,67 dianggap moderat, dan dibawah 0,33 dianggap lemah. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk melihat apakah

pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh secara substansial (Hamid & Anwar, 2019).

3.6.5.2. Nilai *Predictive Relevance* (Q^2)

Nilai ini digunakan untuk memvalidasi model struktural dan digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel laten eksogen dapat mempengaruhi variabel endogen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Nilai $Q^2 >$ dari 0 menunjukkan bahwa variabel laten eksogen tersebut baik dalam menjelaskan variabel endogennya dan semakin tinggi nilainya, semakin baik variabel laten tersebut memprediksi variabel endogennya (Haryono, 2016).

3.6.5.3. Nilai *Path Coefficient*

Mengevaluasi model dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel, dapat dilihat dan dinyatakan melalui koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel. Arah yang digambarkan pada *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan dan signifikansinya dapat dilihat pada uji T atau nilai *Critical Ratio*, yang dimana nilai *critical ratio* tercermin pada hasil proses *bootstrapping* yang juga menghasilkan nilai T (Haryono, 2016). Nilai *Path Coefficient* ini menunjukkan seberapa kuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam model. Nilai *Path Coefficient* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan nilai T (two-tailed) dengan nilai *Significance Level* 5% atau nilai signifikansi level 5% atau 0,005 dengan nilai T-value 1.96 (Hamid & Anwar, 2019). Apabila nilai signifikan atau P-Value $<$ dari nilai Alpha atau T-Hitung $>$ dari T-Tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya P-Value $>$ dari nilai Alpha

atau $T\text{-Hitung} < T\text{-Tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak substansial (Hamid & Anwar, 2019).

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan Kuesioner menggunakan *Google Form* pada karyawan PT Global Sukses Solusi Group (GSS) dengan karyawan berjumlah 100 karyawan. Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini sebanyak minimal 80 karyawan. Kuesioner yang tersebar sejumlah 100, namun terjadi keterbatasan pengumpulan responden atau kuesioner yang kembali yang berdampak pada jumlah data yang dapat dikumpulkan dan diolah pada penelitian ini sejumlah 76 responden. Adapun keterbatasan dalam pengumpulan responden pada waktu bersamaan terjadi tingkat *turnover* yang tinggi yang terjadi dalam internal perusahaan. Pada Tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden berdasarkan Jenis Kelamin, Lama Bekerja, Jenis Kelamin dan Lama Bekerja yang dapat dikumpulkan:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	49	64,47%
Perempuan	27	34,21%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Kurang Dari 2 Tahun	26	34,21%
2 - 5 Tahun	43	56,58%
Lebih Dari 5 Tahun	7	9,21%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja

Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	Kurang Dari 2 Tahun	19	25,00%
	2 - 5 Tahun	24	31,58%
	Lebih Dari 5 Tahun	6	7,89%
Perempuan	Kurang Dari 2 Tahun	7	9,21%
	2 - 5 Tahun	19	25,00%
	Lebih Dari 5 Tahun	1	1,32%

Sumber: Data primer diolah, 2024

4.2. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian guna mampu memberikan hasil interpretasi dan deskripsi terhadap 76 hasil data yang dikumpulkan untuk bisa menjelaskan variabel-variabel penelitian. Interpretasi dalam teknik ini menggunakan rata-rata atau *mean* dari item-item variabel yang dihasilkan. Berdasarkan hasil statistik deskriptif ditunjukkan pada Tabel 4.4 dibawah berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Statistik Deskriptif

Code	Indikator	Mean
PM1	Organisasi kami memiliki proses operasional standar yang jelas dan dipahami dengan baik oleh karyawan dan pelanggan.	3.58
PM2	Sebagian besar proses di organisasi kami dilakukan secara digitalisasi sehingga pekerjaan sangat mudah dilakukan dan meminimalkan kemungkinan kesalahan manusia.	3.68
PM3	Organisasi kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani pelanggan dengan lebih efektif dan efisien.	3.61

Code	Indikator	Mean
PM4	Sistem kami memungkinkan kami memeriksa dan melacak proses-proses utama yang penting bagi organisasi.	3.67
PM5	Organisasi kami secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis mereka untuk memastikan kualitas.	3.75
QI1	Kami mengumpulkan dan menganalisis data kinerja dan biaya organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan perbaikan.	3.72
QI2	Kami memeriksa data terkait pelanggan/pasar untuk mengembangkan prioritas perbaikan.	3.66
QI3	Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna.	3.55
QI4	Kami menjaga teknologi informasi kami tetap terkini seiring dengan perubahan kebutuhan dan arah bisnis.	3.75
QI5	Kami secara formal memiliki tolok ukur terhadap praktik terbaik (<i>best practice</i>) dan kinerja untuk diterapkan.	3.76
QI6	Kami secara formal melakukan tolok ukur terhadap produk/layanan dan proses.	3.74
QI7	Kami menyediakan data dan informasi berkualitas tinggi kepada karyawan, pemasok, dan pelanggan.	3.64
EE1	Manajemen menanggapi semua saran perbaikan produk dan proses dengan sebaik mungkin.	3.51
EE2	Karyawan didorong untuk memberikan saran untuk perbaikan berkelanjutan perusahaan.	3.80
EE3	Manajemen memberi tahu kami mengapa saran kami diterima/ diterapkan atau tidak diterima/tidak digunakan.	3.72
EE4	Banyak saran dari karyawan yang bermanfaat untuk diterapkan di Perusahaan ini.	3.64
EE5	Saran saya tidak pernah dianggap serius di Perusahaan ini.	3.67
TT1	Kami menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan di tempat kerja secara rutin.	3.59
TT2	Manajemen di perusahaan percaya bahwa pelatihan berkelanjutan dan peningkatan keterampilan karyawan adalah hal yang penting.	3.64
TT3	Di perusahaan ini kami mempunyai keterampilan di atas rata-rata.	3.57

Code	Indikator	Mean
TT4	Di perusahaan kami secara rutin menerima pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.	3.66
PS1	Selama sesi pemecahan masalah, kami berupaya untuk mendapatkan pendapat dan ide seluruh anggota tim sebelum mengambil keputusan.	3.74
PS2	Perusahaan kami membentuk tim untuk memecahkan permasalahan.	3.63
PS3	Dalam satu tahun terakhir, banyak permasalahan yang diselesaikan melalui sesi kelompok kecil maupun besar.	3.64
PS4	Dengan adanya pembentukan tim untuk pemecahan masalah telah membantu meningkatkan proses kerja di Perusahaan ini.	3.58
PS5	Karyawan secara individu didorong untuk berusaha menyelesaikan masalahnya sendiri, semaksimal mungkin.	3.64
PS6	Kami tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini.	3.75
QP1	Adanya peningkatan perbaikan yang signifikan terhadap proses penyediaan layanan kepada konsumen dan produksi yang baik.	3.54
QP2	Adanya penurunan kecacatan produk sebelum produk diterima oleh konsumen.	3.46
QP3	Adanya penurunan kecacatan produk setelah produk diterima oleh konsumen	3.58
QP4	Adanya penurunan pengulangan pekerjaan atas produk cacat.	3.47
IP1	Adanya peningkatan kualitas produk dan kecepatan pengiriman.	3.54
IP2	Adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui <i>Research and Development</i>	3.71
IP3	Adanya peningkatan atas hasil produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan.	3.66
IP4	Adanya peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing.	3.47
IP5	Adanya peningkatan produksi yang lebih tinggi dibandingkan competitor.	3.49

Sumber: Hasil *Output SmartPLS*, 2024

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa Variabel SQM yang diukur oleh *Employee Engagement* (EE) memiliki nilai rata-rata terendah dari EE1 yakni “Manajemen menanggapi semua saran perbaikan produk dan proses dengan sebaik mungkin.” dan nilai rata-rata tertinggi dari EE2 yakni “Karyawan didorong untuk memberikan saran untuk perbaikan berkelanjutan perusahaan”. Indikator kedua adalah *Task-Related Training for Employee* (TT) dengan rata-rata terendah TT3 yakni “Di perusahaan ini kami mempunyai keterampilan di atas rata-rata” dan nilai tertinggi dari TT4 “Di perusahaan kami secara rutin menerima pelatihan untuk meningkatkan keterampilan”. Indikator ketiga adalah *Problem Solving* (PS) dengan nilai terendah PS4 yakni “Dengan adanya pembentukan tim untuk pemecahan masalah telah membantu meningkatkan proses kerja di Perusahaan ini” dan nilai tertinggi PS6 yakni “Kami tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini”

Variabel HQM yang diwakili oleh indikator *Process Management* (PM) dan *Quality Information* (QI) dengan rata-rata terendah oleh PM3 yakni “Organisasi kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani pelanggan dengan lebih efektif dan efisien” dan rata-rata tertinggi dihasilkan oleh PM5 yakni “Organisasi kami secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis mereka untuk memastikan kualitas”. Rata-rata dari hasil terendah QI berada di QI3 yakni “Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna” dan nilai tertinggi berada di item QI5 yakni “ Kami secara formal memiliki tolok ukur terhadap praktik terbaik (*best practice*) dan kinerja untuk diterapkan”.

Variabel *Quality Performance* (QP) memiliki nilai terendah dari item QP2 yakni “Adanya penurunan kecacatan produk sebelum produk diterima oleh konsumen” dan memiliki nilai tertinggi dari item QP3 yakni “Adanya penurunan kecacatan produk setelah produk diterima oleh konsumen”. Variabel *Innovation Performance* (IP)

memiliki nilai rata-rata terendah dari item IP4 yakni “Adanya peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Adanya peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing” dan nilai tertinggi dari item IP2 yakni “Adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui *Research and Development*”.

4.3. PLS SEM – Outer Model

Evaluasi model pengukuran diuji menggunakan beberapa indikator, antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran ini dihitung dengan menggunakan algoritma Partial Least Squares (PLS) dengan Versi 3.2.9 yang merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk memprediksi variabel laten berdasarkan indikator-indikatornya.

4.3.1. Convergent Validity

Validitas Konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator yang seharusnya berkorelasi satu sama lain ternyata saling berkorelasi. Kriteria pada uji ini dapat dipenuhi dengan melihat nilai Loading Factor dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Indikator dapat dikatakan valid jika nilai tersebut menghasilkan nilai *Loading Factor* positif dan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Nilai ini menunjukkan bahwa bobot dari indikator dari variabel terikat, jika nilai *Loading Factor* tinggi maka menunjukkan indikator tersebut merupakan pengukur variabel terkait yang dominan (Gio & Caraka, 2019). Tabel 4.5 menunjukkan nilai *Convergent Validity* sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Hasil Convergent Validity

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
<i>Soft Quality Management</i>	EE1	0.915	0.844	Valid
	EE2	0.932		Valid
	EE3	0.918		Valid
	EE4	0.909		Valid
	EE5	0.923		Valid
	PS1	0.923		Valid
	PS2	0.917		Valid
	PS3	0.909		Valid
	PS4	0.928		Valid
	PS5	0.909		Valid
	PS6	0.937		Valid
	TT1	0.910		Valid
	TT2	0.923		Valid
	TT3	0.918		Valid
TT4	0.912	Valid		
<i>Hard Quality Management</i>	PM1	0.895	0.831	Valid
	PM2	0.919		Valid
	PM3	0.913		Valid
	PM4	0.916		Valid
	PM5	0.909		Valid
	QI1	0.902		Valid
	QI2	0.920		Valid
	QI3	0.910		Valid
	QI4	0.911		Valid
	QI5	0.921		Valid
	QI6	0.909		Valid
	QI7	0.919		Valid
<i>Quality Performance</i>	QP1	0.923	0.858	Valid
	QP2	0.919		Valid
	QP3	0.945		Valid
	QP4	0.918		Valid
<i>Innovation Performance</i>	IP1	0.922	0.850	Valid
	IP2	0.916		Valid
	IP3	0.924		Valid
	IP4	0.928		Valid
	IP5	0.920		Valid

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai Loading factor yang dihasilkan dari masing-masing variabel lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Sebagai pengukuran variabel laten dapat dikatakan valid. Artinya bahwa hubungan antar variabel ini

memiliki hubungan yang kuat untuk melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang seharusnya untuk diukur dan dapat dilanjutkan pada tahapan pengujian selanjutnya.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Validitas Diskriminan mengukur sejauh mana indikator-indikator yang seharusnya tidak berkorelasi satu sama lain. Nilai ini dapat dilihat dari nilai *Cross Loading* dan kriteria *Fornell-Larcker* yang dicerminkan melalui standar nilai lebih dari 0,7. Namun jika terdapat indikator yang dibawah 0,7 maka dapat dilakukan uji validitas diskriminan Antar Konstruk Laten dengan membandingkan nilai dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE), apabila nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* dikategorikan bahwa indikator terkait adalah baik. (Gio & Caraka, 2019). Tabel 4.6 dan 4.7 menunjukkan nilai *Discriminant Validity* sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Hasil *Cross Loading Discriminant Validity*

Item	<i>Hard Quality Management</i>	<i>Innovation Performance</i>	<i>Quality Performance</i>	<i>Soft Quality Management</i>
EE1	0.395	0.548	0.524	0.915
EE2	0.400	0.503	0.418	0.932
EE3	0.354	0.500	0.413	0.918
EE4	0.371	0.564	0.395	0.909
EE5	0.352	0.541	0.438	0.923
IP1	0.487	0.922	0.656	0.580
IP2	0.657	0.916	0.596	0.540
IP3	0.534	0.924	0.637	0.567
IP4	0.507	0.928	0.569	0.490
IP5	0.482	0.920	0.491	0.525
PM1	0.895	0.506	0.523	0.351
PM2	0.919	0.477	0.462	0.387
PM3	0.913	0.533	0.566	0.373
PM4	0.916	0.509	0.463	0.422
PM5	0.908	0.517	0.522	0.403
PS1	0.535	0.564	0.522	0.923
PS2	0.404	0.550	0.401	0.917

PS3	0.331	0.535	0.515	0.909
PS4	0.507	0.570	0.453	0.928
PS5	0.363	0.529	0.404	0.909
PS6	0.411	0.569	0.423	0.937
QI1	0.902	0.553	0.557	0.428
QI2	0.920	0.552	0.567	0.392
QI3	0.910	0.589	0.561	0.432
QI4	0.911	0.645	0.621	0.495
QI5	0.921	0.468	0.411	0.270
QI6	0.909	0.454	0.510	0.389
QI7	0.919	0.539	0.507	0.398
QP1	0.519	0.656	0.923	0.506
QP2	0.603	0.620	0.919	0.520
QP3	0.514	0.556	0.945	0.423
QP4	0.480	0.536	0.918	0.356
TT1	0.373	0.478	0.446	0.910
TT2	0.447	0.565	0.529	0.923
TT3	0.426	0.625	0.492	0.918
TT4	0.303	0.450	0.420	0.912

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

Tabel 4. 7 Hasil Fornell-Larcker (AVE) Discriminant Validity

Variabel	<i>Hard Quality Management</i>	<i>Innovation Performance</i>	<i>Quality Performance</i>	<i>Soft Quality Management</i>
<i>Hard Quality Management</i>	0.912			
<i>Innovation Performance</i>	0.581	0.922		
<i>Quality Performance</i>	0.575	0.643	0.926	
<i>Soft Quality Management</i>	0.435	0.588	0.494	0.919

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

Tabel 4.6 dan 4.7 menunjukkan bahwa nilai *Loading Factor* yang dihasilkan *Cross Loading* antar indikator dengan item memenuhi kriteria untuk dapat dikatakan valid dengan standar nilai lebih dari 0,7 dan nilai hasil dari *Fornell Larcker* melalui nilai AVE nya memenuhi kriteria dengan hasil lebih dari 0,5.

4.3.3. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi dari indikator-indikator tersebut dalam mengukur sebuah konstruk. Nilai *Composite Reliability* ini dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7. Tabel 4.8 menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Hasil *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Hard Quality Management</i>	0.982	0.983
<i>Innovation Performance</i>	0.956	0.966
<i>Quality Performance</i>	0.945	0.960
<i>Soft Quality Management</i>	0.987	0.988

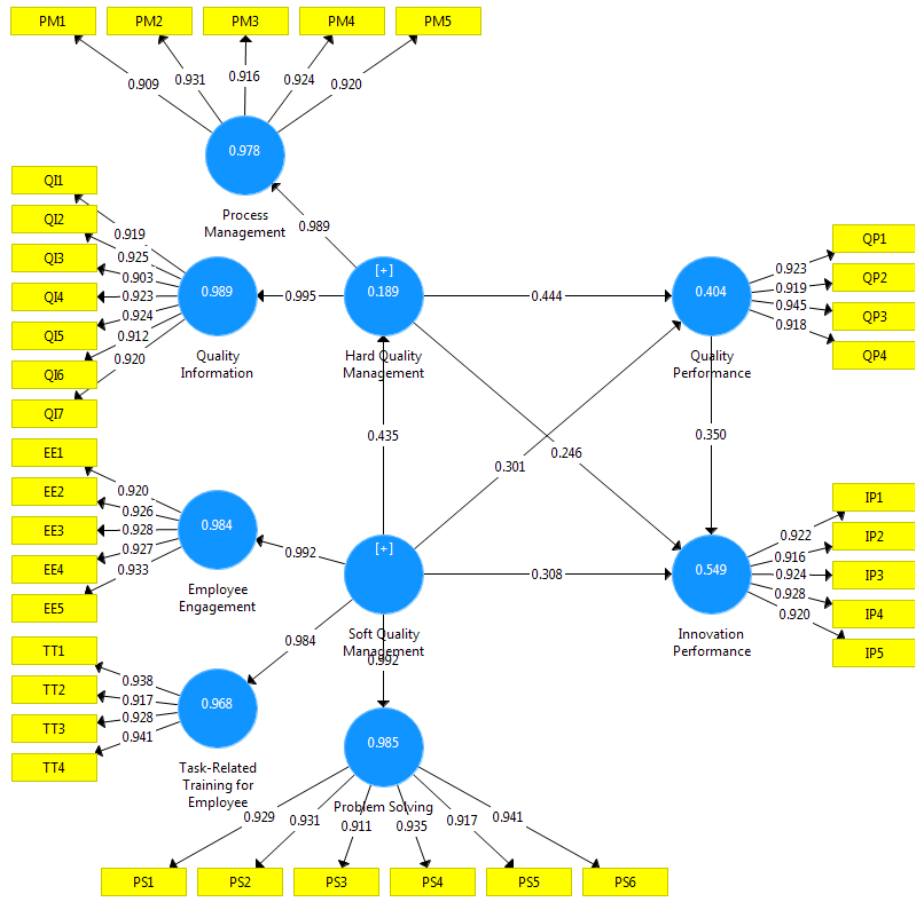
Sumber: Hasil *Output SmartPLS*, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan hasil lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan konsisten dan memiliki reliabilitas yang baik dan dapat diterima dalam penelitian (Gio & Caraka, 2019).

4.4.PLS SEM – *Inner Model*

Pengujian selanjutnya dengan menggunakan *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antar R-Square, Predictive Relevance, Path Coefficient dari model penelitian yang ditunjukkan pada gambar 4.1 dibawah ini:

Gambar 4.1 Model Struktural



Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

4.4.1. *R-Square*

R-Square adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen untuk bisa mempengaruhi variabel endogen. Pada tabel 4.9 ditunjukkan bahwa variabel *Hard Quality Management* sebesar 0,189 artinya sebesar 18,9% dapat dijelaskan dengan variabel eksogen pada penelitian ini dan sisanya sebesar 81,1% dapat dijelaskan dengan variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian ini. Kedua, nilai *R-Square* untuk variabel *Innovation Performance* sebesar 0,549, nilai tersebut artinya bahwa variabel *Innovation Performance* dapat dijelaskan dengan variabel eksogen pada penelitian sebesar 54,9% dan sisanya 45,1% dapat dijelaskan

oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Ketiga, untuk variabel *Quality Performance* nilai R-Square sebesar 0,404, artinya bahwa variabel *Quality Performance* dapat dijelaskan dengan variabel eksogen pada penelitian ini sebesar 40,4% dan sisanya 59,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 4. 9 Hasil R-Square

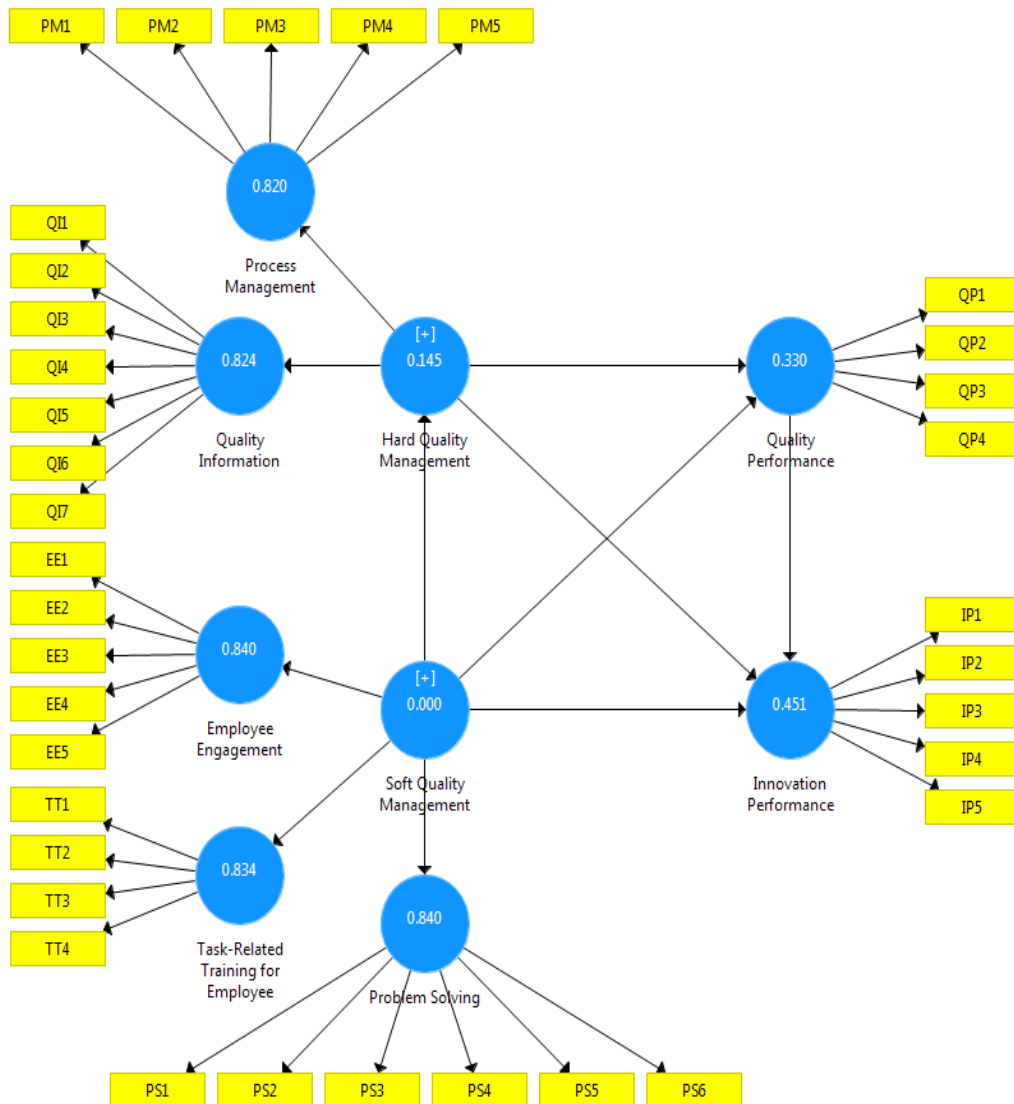
Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Hard Quality Management</i>	0.189	0.178
<i>Innovation Performance</i>	0.549	0.530
<i>Quality Performance</i>	0.404	0.387

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

4.4.2. *Predictive Relevance*

Predictive Relevance adalah uji yang digunakan untuk menilai seberapa baik model struktural sesuai dengan data yang didapatkan. Pengujian ini menggunakan prosedur *Blindfolding* dimana nilai Q square (Q^2) digunakan sebagai indikator utama yang menunjukkan kemampuan prediksi model. Nilai Q^2 menjadi penting untuk memberikan gambaran dalam penelitian selanjutnya untuk memprediksi data baru. Jika nilai $Q^2 > 0$ maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik dan dapat dipercaya untuk memberikan prediksi yang reliabel untuk meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian dengan menggunakan model tersebut, sedangkan jika nilai $Q^2 < 0$ maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik (Haryono,2016).

Gambar 4. 2 Hasil *Predictive Relevance*



Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

Berdasarkan gambar 4.2 diatas maka dapat diambil kesimpulan berdasarkan tabel 4.10 Dimana pada hasil yang tunjukan bahwa endogen > 0, maka penelitian ini memiliki nilai data dan model yang baik;

Tabel 4. 10 Hasil *Predictive Relevance*

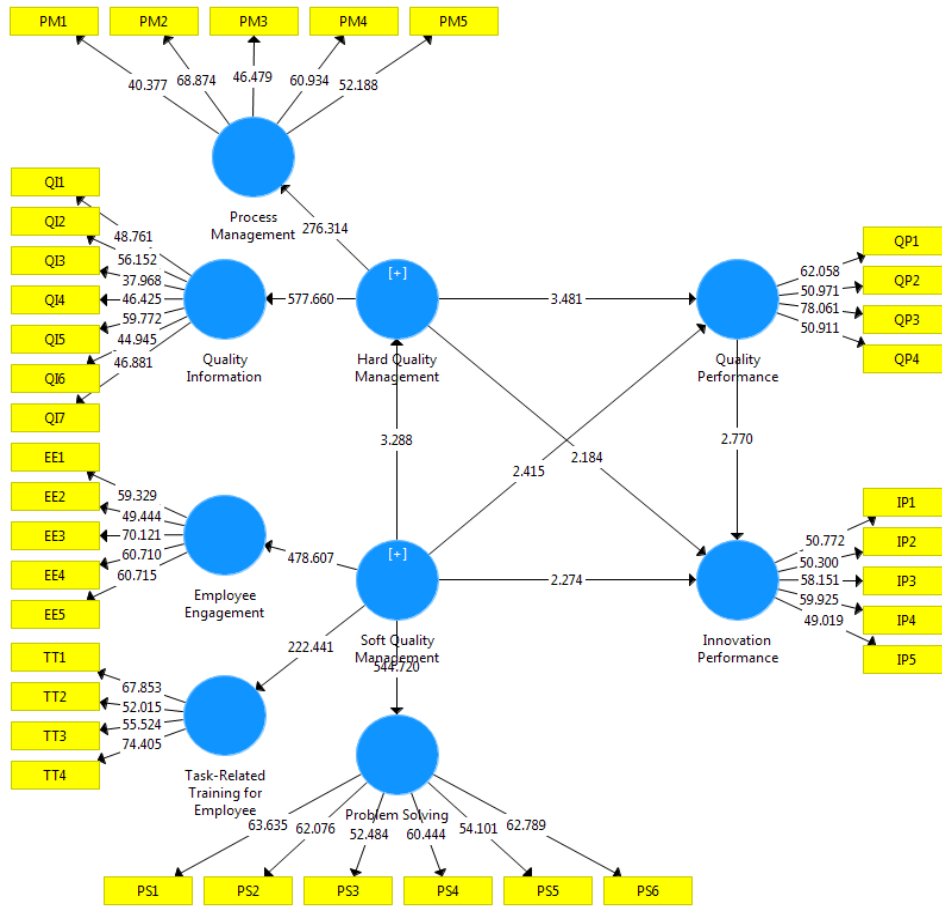
Variabel	Q² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
<i>Hard Quality Management</i>	0.145	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
<i>Innovation Performance</i>	0.451	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
<i>Quality Performance</i>	0.330	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

Sumber: Hasil *Output SmartPLS*, 2024

4.4.3. *Path Coefficient*

Hasil evaluasi untuk menguji hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan pengukuran *bootstrapping* melalui Partial Least Square atau PLS-Smart dengan memeriksai hubungan antara konstruk dan variabel melalui jalur koefisien atau *Path Coefficient*. Langkah ini dengan memanfaatkan hasil dari gambar dan nilai yang dihasilkan. dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah dengan melihat nilai P-Value dan nilai T Statistik yang dibandingkan dengan tingkat signifikansi atau signifikansi level (Alpha). Nilai signifikansi level yang digunakan pada penelitian ini sebesar 5%. Artinya jika nilai P-Value kurang dari 5% atau 0,05 dan jika melihat dari nilai T lebih besar dari 1,960 maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis diterima atau terdapat pengaruh signifikan dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan:

Gambar 4. 3 Hasil Path Coefficient



Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2024

Tabel 4. 11 Hasil Path Coefficient

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<i>Soft Quality Management -> Hard Quality Management</i>	0.435	3.288	0.001	H1 Diterima
<i>Soft Quality Management -> Quality Performance</i>	0.301	2.415	0.016	H2 Diterima
<i>Soft Quality Management -> Innovation Performance</i>	0.308	2.274	0.023	H3 Diterima
<i>Hard Quality Management -> Quality Performance</i>	0.444	3.481	0.001	H4 Diterima
<i>Hard Quality Management -> Innovation Performance</i>	0.246	2.184	0.029	H5 Diterima
<i>Quality Performance -> Innovation Performance</i>	0.350	2.770	0.006	H6 Diterima

Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2024

*Keterangan bahwa tingkat Signifikan 0,05

Berdasarkan Tabel 4.11 dan Gambar 4.3 hasil dari analisis *bootstrapping* dari masing-masing hipotesis yang digunakan dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Hard Quality Management*.

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Hard Quality Management* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.435 dengan nilai *p-values* sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.288 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Soft Quality Management* Berpengaruh Terhadap *Hard Quality Management*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “**Soft Quality Management Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Hard Quality Management**” dapat diterima.

2. Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Quality Performance*.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Quality Performance* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.301 nilai *p-values* sebesar $0,016 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.415 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Soft Quality Management* Berpengaruh Dengan *Quality Performance*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “**Soft Quality Management Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Quality Performance**” dapat diterima.

3. Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Innovation Performance*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh *Soft Quality Management* Dengan *Innovation Performance* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.308 nilai *p-values* sebesar $0.023 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.274 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Soft Quality Management* Berpengaruh Dengan *Innovation Performance*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “**Soft Quality**

Management Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Innovation Performance”
dapat diterima.

4. Pengaruh Hard Quality Management Terhadap Quality Performance.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh *Hard Quality Management* Dengan *Quality Performance* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.444 nilai *p-values* sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.481 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Hard Quality Management* Berpengaruh Dengan *Quality Performance*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“Hard Quality Management Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Quality Performance”** dapat diterima.

5. Pengaruh Hard Quality Management Dengan Innovation Performance.

Hasil pengujian hipotesis kelima yakni Pengaruh *Hard Quality Management* Dengan *Innovation Performance* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.246 nilai *p-values* sebesar $0,029 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.184 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Hard Quality Management* Berpengaruh Dengan *Innovation Performance*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“Hard Quality Management Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Innovation Performance”** dapat diterima.

6. Pengaruh Quality Performance Terhadap Innovation Performance.

Hasil pengujian hipotesis keenam yakni Pengaruh *Quality Performance* Dengan *Innovation Performance* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.350 nilai *p-values* sebesar $0,006 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.770 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Quality Performance* Berpengaruh Dengan *Innovation Performance*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“Quality Performance Berpengaruh Positif Signifikan Dengan Innovation Performance”** dapat diterima.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Hard Quality Management*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan SQM dengan HQM yang terjadi di perusahaan GSS dengan nilai dari T Statistik sebesar $3,288 > 1,960$ dan nilai P- Value $0,001 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, 2022; Manz & Stewart, 1997; Zeng *et al.*, 2014; Filippi *et al.*, 2023 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Hard Quality Management*.

Aspek SQM berkaitan dengan perilaku dan karakteristik manusia, budaya organisasi, sedangkan HQM berkaitan dengan teknik, proses untuk menjalankan sebuah aktivitas. Teknik dan proses ini dibentuk dengan adanya manusia yang memiliki kemampuan untuk bisa melakukan investigasi atau riset, menganalisa dan melakukan pengambilan keputusan. Pada titik inilah proses integrasi yang berjalan antar keduanya untuk mendapatkan hasil yang optimal. SQM dapat memberikan landasan yang kuat bagi keberhasilan implementasi HQM dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Karyawan yang termotivasi, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya, keterlibatan karyawan dapat mendukung keberhasilan praktik HQM, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Melihat hasil data yang diperoleh GSS telah memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dengan berkontribusi untuk memberikan pendapat, ide dalam perbaikan perusahaan. Menurut Siddique Malik & Amir Chaudhry, 2022 manusia penting untuk bisa meningkatkan proses inovasi, menciptakan iklim yang mendukung pengembangan produk. Dengan memperhatikan

aspek manusia memungkinkan individu untuk menjadi kreatif dan cerdas, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk proses inovasi. Dukungan manajemen dan strategi yang tepat mampu meningkatkan kinerja, oleh karenanya dalam penelitian ini pelatihan keterlibatan karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan melalui pemecahan permasalahan, dengan keterlibatan karyawan antar lintas departemen untuk bisa berdiskusi, mengambil sebuah keputusan dapat dilakukan secara tepat dan dapat diimplementasikan oleh seluruh anggota perusahaan secara optimal. Untuk bisa meningkatkan kemampuan interpersonal, dibutuhkan pelatihan karyawan untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan menyediakan informasi, pengetahuan dalam proses keterlibatan dan pengambilan keputusan yang efektif.

Aspek *hard* seperti proses manajemen dan kualitas informasi kurang berhasil diimplementasikan, apabila dalam proses pengelolaannya yakni peranannya dimiliki oleh karyawan tidak baik. Sistem adalah hasil pemikiran manusia, sehingga proses manajemen merupakan hasil pemikiran dari berbagai pihak di perusahaan untuk dapat dijadikan sebagai landasan pekerjaan. Seiring dengan berjalannya dan berkembangnya lingkungan bisnis yang kompetitif, ketika proses manajemen tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan karena perubahan dinamika lingkungan dibutuhkan peranan manusia untuk proses perbaikan. Disinilah peran karyawan dengan kemampuan dan keterlibatannya dalam melihat suatu permasalahan yang terjadi yang kemudian dilakukan secara bersama-sama untuk proses penyelesaiannya yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan proses manajemen yang didukung oleh kualitas informasi yang baik akan meningkatkan pencapaian yang maksimal. Pada lingkungan yang dinamis dan GSS sebagai perusahaan digital, data menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk bisa menganalisis dan mengambil keputusan dengan tepat. Sehingga kualitas informasi menjadi penting dalam setiap pertimbangan masalah.

Peran karyawan adalah bagaimana bisa menyimpan data dan mengolah data dengan baik untuk bisa dijadikan sebagai informasi yang memiliki kualitas yang baik (Filippi *et al.*, 2023).

4.5.2. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Quality Performance*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan SQM dengan QP yang terjadi di perusahaan GSS. Nilai dari T Statistik menunjukkan bahwa pengaruh SQM terhadap QP sebesar $2,415 > 1,960$ dan nilai P-Value $0,016 < 0,05$. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdullah *et al.*, 2008; Martini *et al.*, 2023; Filippi *et al.*, 2023; Siddique Malik & Amir Chaudhry, 2022; Nguyen & Dao, 2023; Madi *et al.*, 2012; Khan & Naeem, 2018; Rahman & Bullock, 2005; Tommy *et al.*, 2023 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Quality Performance*.

Nilai dari T Statistik menunjukkan bahwa pengaruh SQM terhadap QP sebesar $2,415 > 1,960$. Melihat hasil data yang diperoleh GSS bahwa pentingnya SQM dalam penerapan QP karena membantu perusahaan untuk mencapai tujuan mereka dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Selanjutnya, melalui implementasi proses dan standarisasi yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa produk dan layanan mereka konsisten memenuhi harapan pelanggan. Pada akhirnya, memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar. Pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah memiliki berdampak signifikan pada *Quality Performance* (QP) melalui timbulnya rasa memiliki dalam organisasi di dalam diri karyawan. Sehingga ketika karyawan merasa memiliki atas keberhasilan perusahaan, ketika dalam kondisi yang sulit akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencari solusi yang terbaik dalam proses perkembangannya sesuai dengan kebutuhan di konsumen GSS, sehingga ketika dalam

menciptakan sebuah produk sesuai dengan ekspektasi mereka. Pemberdayaan karyawan merupakan bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan untuk memberikan akuntabilitas, tanggung jawab dan wewenang dalam merekomendasikan menyelesaikan segala persoalan dalam perusahaan.

Pemberdayaan dan keterlibatan ini kunci dalam meningkatkan efektivitas QP dan menciptakan kepemilikan di dalam psikologis diantara karyawan. Integrasi pemberdayaan dan keterlibatan karyawan penting untuk meningkatkan kualitas, pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, serta rasa kepemilikan dan komitmen karyawan, proses pengelolaan informasi, pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja kualitas perusahaan. (Lepistö et al, 2022; Sahoo, 2019; Tommy, 2023). Kemampuan yang ditingkatkan melalui pelatihan yang difasilitasi perusahaan mampu meningkatkan kapabilitas karyawan dalam kualitas kinerja. Sehingga GSS dalam menciptakan produk secara waktu lebih efektif dan efisien, mengingat GSS adalah perusahaan layanan, salah satu penilaian konsumen terhadap produk layanan adalah bagaimana perusahaan mampu mengirimkan produk secara tepat waktu. Dengan adanya kemampuan dan pengetahuan yang baik mampu mengurangi proses produksi dan kualitas produk yang dihasilkan. Dengan adanya pelatihan karyawan juga meningkatkan keterampilan identifikasi dan pemecahan masalah, keterampilan peningkatan kualitas, dan keterampilan teknis lainnya sangat penting yang penting bagi perusahaan. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan terus dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan yang memadai mengenai berbagai cara, metode, dan konsep kualitas. (Madi *et al.*, 2012; Abdullah et al., 2008)

4.5.3. Pengaruh Antara *Soft Quality Management* dengan *Innovation Performance*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan SQM dengan IP yang terjadi di perusahaan GSS. Nilai dari T Statistik menunjukkan bahwa pengaruh SQM terhadap IP sebesar $2,274 > 1,960$ dan nilai P-Value sebesar $0,023 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh El Manzani *et al.*, 2023; Abdallah *et al.*, 2019; Abdullah *et al.*, 2008; Khan & Naeem, 2018; García-Fernández *et al.*, 2022; Nasaj & Al Marri, 2020 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Innovation Performance*.

Indikator SQM yang memiliki nilai tertinggi berada di *Problem Solving* dengan nilai 544,720 melalui item PS6 senilai 62,789. Berdasarkan dari hasil data yang diperoleh GSS maka implementasi SQM memiliki pengaruh terhadap inovasi produk lebih tinggi dibandingkan dengan HQM dan untuk bisa menciptakan peningkatan dalam proses kinerja inovasi faktor yang mempengaruhi melalui proses penyelesaian masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Artinya bahwa penyelesaian masalah mampu menciptakan proses inovasi yang baik. Melalui penyelesaian masalah ini, masalah menjadi lebih transparan sehingga dalam proses penyelesaiannya mampu mengumpulkan informasi sebanyak mungkin, menganalisis akar permasalahan, mengembangkan solusi yang tepat sesuai dengan berbagai pertimbangan dan sudut pandang yang berbeda.

Meskipun demikian, penelitian menunjukkan variasi dampak SQM terhadap inovasi. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya berfokus pada proses penyelesaian masalah melainkan dianjurkan agar perusahaan memperhatikan faktor lain seperti peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dan membangun hubungan dengan karyawan secara baik. Pada perusahaan GSS sendiri telah memberikan fasilitas

kepada karyawannya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Praktik SDM seperti keterlibatan karyawan dan pelatihan juga berperan penting dalam mendukung inovasi. SQM berperan kunci dalam menciptakan lingkungan inovatif, tetapi perusahaan perlu mempertimbangkan aspek lain untuk meningkatkan kinerja inovasi, terutama dalam sektor jasa di mana aspek manusia sangat relevan. Ide-ide inovatif yang muncul yang di salurkan melalui proses komunikasi yang baik dan efektif, akan berdampak positif pada proses inovasi yang terjadi (García-Fernández *et al.*, 2022).

Keterlibatan karyawan dalam pertukaran informasi internal dan eksternal, koordinasi multi-fungsi, dan keterbukaan terhadap ide dan praktik inovatif, sehingga mengurangi resistensi terhadap perubahan dan tekanan yang terkait dengan aktivitas koordinasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja inovasi. Untuk perusahaan jasa, sangat dibutuhkan kolaborasi yang baik antar departemen, karena perusahaan menawarkan produk ke konsumen tidak dalam produk yang terlihat (*tangible*) melainkan *intangibile* atau tidak terlihat. Sehingga peran manusia sangat penting disini untuk bisa mendorong dalam menganalisis sebuah permasalahan dan mengambil keputusan. Keterlibatan karyawan ini dapat membentuk sebuah budaya organisasi agar karyawan merasa dihargai, memiliki, meningkatkan tanggung jawab dan komitmen untuk keberhasilan perusahaan. Sebagai perusahaan digital dimana tren pasar yang sangat dinamis, membutuhkan banyak ide kreatif yang dimana apabila karyawan merasa memiliki perusahaan dan tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan cenderung akan merasa proaktif dalam melakukan riset dan *development* untuk perkembangan digital. (Abdallah *et al.*, 2019; Rehmani *et al.*, 2023)

4.5.4. Pengaruh Antara *Hard Quality Management* dengan *Quality Performance*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan HQM dengan QP yang terjadi di perusahaan GSS. Nilai dari T Statistik menunjukkan bahwa pengaruh HQM terhadap QP sebesar $3,841 > 1,960$ dan nilai P-Value $0,001 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.*, 2022; Zeng *et al.*, 2014; Filippi *et al.*, 2023; Anh *et al.*, 2021; Kristensen *et al.*, 2022; Anh *et al.*, 2021; Khan & Naeem, 2018; Arumugam *et al.*, 2008 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Hard Quality Management* dengan *Quality Performance*.

Melihat hasil data yang diperoleh GSS memiliki aspek teknis yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi, konsistensi, dan kualitas produk atau layanan perusahaan. HQM juga berhubungan secara signifikan dengan kinerja inovasi produk dan kualitas perusahaan, memungkinkan organisasi mencapai tingkat kualitas yang tinggi dalam produk, layanan, dan proses mereka melalui integrasi informasi kualitas dan pengendalian proses. Aspek HQM dianggap sebagai praktik QM yang berorientasi teknis, sangat penting untuk keberhasilan penerapan kualitas. HQM akan menciptakan lingkungan yang mendukung, terbuka, dan mendorong partisipasi dalam praktik perbaikan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kualitas kinerja (Anh *et al.*, 2021).

Dalam industri perusahaan layanan proses manajemen dibutuhkan untuk dijadikan sebagai proses operasional standar yang jelas untuk memandu karyawan dalam menjalankan perusahaan, jika terdapat proses operasional yang dianggap sebagai hal baru maka itu dapat dijadikan sebagai bahan dalam penyempurnaan untuk membuat standar yang menjadi lebih baik lagi. Sebagai perusahaan teknologi GSS dalam menjalankan operasional perusahaan tentunya berbasiskan teknologi sehingga sebagian proses manajemen di perusahaan dilakukan secara digitalisasi yang disini mampu

mempercepat proses yang ada, mengurangi adanya kesalahan manusia dalam bekerja, memudahkan seluruh pihak internal perusahaan dalam bekerja dan melakukan fungsi evaluasi. Setelah proses manajemen dirancang dan diimplementasikan dengan baik maka dibutuhkan proses evaluasi terhadap proses manajemen tersebut. Proses evaluasi ini lah menjadi cara dalam proses peningkatan kualitas perusahaan agar ketika menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, perusahaan memiliki sistem yang dapat dijadikan sebagai acuan oleh karyawan dalam berkerja dan mengambil sebuah keputusan. Setelah memiliki proses manajemen yang baik untuk dapat dijadikan sebagai acuan dalam bekerja, karyawan perusahaan dituntut untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan menggunakan data yang baik. Kualitas data menjadi penting untuk bisa mengevaluasi sebuah kondisi, menganalisis adanya kebutuhan pasar yang baru. Kualitas data tercermin data banyaknya data yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, jika data yang dimiliki perusahaan sudah cukup maka dapat dijadikan sebagai pembanding, tolak ukur dalam mengevaluasi sebuah proses ataupun produk. Kualitas informasi juga dapat diperoleh dalam proses riset yang dilakukan oleh karyawan, sehingga setelah beberapa langkah yang diambil proses dalam pengambilan keputusan menjadi lebih relevan dan mampu memberikan hal positif bagi perusahaan dalam proses penyampaian produk dan layanan ke konsumen menjadi lebih baik. Secara keseluruhan dengan adanya aspek *hard* mampu memiliki dampak yang positif terhadap kualitas kinerja perusahaan dan peningkatan proses perbaikan berkelanjutan.

4.5.5. Pengaruh Antara *Hard Quality Management* dengan *Innovation Performance*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan HQM dengan IP yang terjadi di perusahaan GSS. Nilai dari T Statistik menunjukkan bahwa pengaruh HQM terhadap IP sebesar $2,184 > 1,960$ dan nilai P-

Value sebesar $0,029 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh El Manzani *et al*, 2023; Abdallah *et al.*, 2019; Saleh *et al.*, 2018; Sinha *et al*, 2016; Zeng *Et al.*, 2014; Nasaj & Al Marri., 2020; Udofia *et al*, 202; Migdadi, 2022; Ershadi *et al*, 2019 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Hard Quality Management* dengan *Innovation Performance*.

Faktor indikator variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen terbesar pada *Quality Information* dengan nilai 577, 660 pada item PM2 dengan nilai 68,874. Berdasarkan hasil tersebut mencerminkan bahwa untuk bisa meningkatkan proses kinerja inovasi faktor terbesarnya berasal dari *Quality Information*. Untuk bisa bersaing dan kompetitif di industri produk teknologi, data menjadi penting. Dengan adanya *Hard Quality Management* memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap penekanan kualitas yang dinilai sebagai kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. (Kaynak, 2023).

Process Management membantu perusahaan untuk bisa mengidentifikasi suatu kondisi potensi inovasi, mengembangkan bagaimana strategi inovasi seperti apa sehingga mampu mendefinisikan proses penciptaan layanan produk, prosedur yang baru untuk bisa mengembangkan praktik yang terbaik pada masa tersebut untuk perusahaan. Kualitas informasi yang dikumpulkan dari penelitian baik secara eksternal maupun internal diperlukan untuk bisa dijadikan analisis dalam proses perbaikan berkelanjutan. Dengan adanya data yang berkualitas tinggi maka secara efisien akan memudahkan karyawan dalam mengidentifikasi permasalahan sehingga mampu melihat kondisi atau prosedur yang tidak memberikan manfaat atau nilai tambah bagi perusahaan sehingga pada saat untuk meningkatkan kualitas produk dari segi spesifikasi, pengiriman produk secara tepat waktu menjadi lebih meningkat (Matalaka & Zoubi, 2023). Sebagai perusahaan digital GSS dalam memberikan solusi produk atau

menghasilkan produk sangat memerlukan informasi. Terlebih, dalam proses pembuatan dan peningkatan inovasi informasi menjadi lebih, seperti data rill yang mencerminkan tren yang ada di pasar yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, tren dalam pengembangan teknologi seperti apa, tren mengenai data pesaing. Sehingga dengan mengetahui berbagai macam informasi yang dikumpulkan maka GSS dapat mengetahui prioritas pekerjaan seperti apa yang akan dicapai, sehingga dalam proses berjalannya karyawan memiliki arah dan tujuan yang tepat dengan proses manajemen yang ada.

Jika dibandingkan dengan hasil *Soft Quality Management* mempengaruhi *Innovation Performance* pengaruh *Hard Quality Performance* dengan *Innovation Performance* dinilai lebih rendah. Walaupun sebagai perusahaan penyedia layanan teknologi, aspek teknis menjadi penting dalam keberhasilan inovasi produk, tetapi sebagai perusahaan jasa aspek manusia menjadi lebih penting, kondisi ini selaras dengan penelitian milik Abdallah *et al*, 2019 dan Rehmani *et al.*, 2023, dengan melibatkan karyawan dalam pertukaran informasi internal dan eksternal, serta koordinasi lintas fungsi, perusahaan dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan tekanan yang terkait dengan aktivitas koordinasi. Hal ini pada akhirnya akan membantu meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan dalam proses inovasi memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang mendukung, kolaboratif, dan inovatif di tempat kerja. Praktik HQM yang efektif mendukung kinerja inovatif dengan mendorong pembelajaran dan kreativitas, serta informasi berkualitas menjadi dasar untuk pengambilan keputusan inovatif yang dapat dikombinasikan dengan aspek *soft*. sehingga mampu mendorong kreativitas dan perbaikan proses yang berkelanjutan perusahaan.

4.5.6. Pengaruh Antara *Quality Performance* dengan *Innovation Performance*

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan QP dengan IP yang terjadi di perusahaan GSS. Nilai T statistik yang diperoleh $2,770 > 1,96$ dan nilai P-Value sebesar $0,006 < 0,005$. Hal ini sesuai dengan hipotesis di awal oleh Zeng *et al*, 2014; Hung *et al.*, 2011; Sahoo, 2019; García-Fernández *et al* 2022; Nguyen & Chau, 2017); Yusr *et al.*, 2017 yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara *Quality Performance* dengan *Innovation Performance*.

Dari kedua variabel lainnya yakni SQM dan HQM nilai *Quality Performance* memiliki hasil yang paling tinggi dalam mempengaruhi *Innovation Performance*. Artinya bahwa *Quality Performance* perlu dipengaruhi oleh HQM dan SQM untuk bisa meningkatkan kinerja inovasi. GSS mampu menerapkan kualitas kinerja perusahaan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan aspek teknis untuk bisa meningkatkan proses kinerja inovasi produk mereka. Kualitas kinerja yang didukung oleh keterlibatan karyawan, pelatihan karyawan, penyelesaian masalah bersama dengan karyawan, proses manajemen dan kualitas informasi memberikan dampak positif pada proses peningkatan produk. Adanya karyawannya untuk selalu berkontribusi dalam pemberian ide dan saran secara bersama-sama baik dari internal departemen maupun lintas departemen demi perbaikan terus-menerus. Melalui kontribusi serta pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan dengan baik ini maka secara tidak langsung perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dalam hal peningkatan kualitas baik secara sumber daya manusia, sistem yang ada di perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja kualitas dalam proses inovasi layanan produk.

Dengan adanya peningkatan kualitas dari aspek sumber daya manusia maka, sistem perusahaan yang terbentuk akan memperbaiki proses bisnis yang berjalan

diperusahaan, kondisi ini terbukti bahwa adanya ketika adanya proses evaluasi yang rutin dilakuakn oleh perusahaan ada upaya formal untuk menetapkan tolak ukur terhadap praktik terbaik dan kinerja untuk memastikan perusahaan bekerja dalam kondisi efisien dan efektivitas yang optimal. Kombinasi dua variabel ini akan memperkuat satu sama lain terhadap keberhasilan dalam kualitas kinerja yang nantinya didalamnya akan mampu meningkatkan proses kinerja inovasi seperti membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan konsumen, mengurangi segala proses aktivitas yang kurang memberikan nilai tambah dalam proses pengembangan produk, mendorong karyawan untuk selalu mengeksplorasi pengetahuan dan kemampuan. Sehingga pada kondisi ini perusahaan untuk bisa meningkatkan proses kapasitas dalam berinovasi untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan dapat menggunakan SDM dengan berkinerja tinggi. Sumber Daya Manusia dianggap penting dan tidak mudah ditiru dan digantikan, walaupun untuk bisa memaksimalkan kinerja SDM dibutuhkan aspek-aspek dari sisi *hard quality management*. Aktivitas yang terjadi dalam serangkaian kegiatan dari aspek *soft* atau SDM bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi melalui dorongan partisipasi karyawan sehingga ketika sudah ada aspek *hard* akan membentuk sebuah sistem yang mengarah pada proses peningkatan kinerja (Nguyen & Dao, 2023; Shahzad *et al.*, 2019;).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SEM melalui *Path Coefficient* yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa;

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Hard Quality Management* dengan dibuktikan nya T-Statistik $3,288 > 1,960$ yang menunjukkan penerapan *Soft Quality Management* dapat mempengaruhi aspek *Hard Quality Management* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Quality Performance* dengan dibuktikan nya T-Statistik $2,415 > 1,960$ yang menunjukkan penerapan *Soft Quality Management* dapat mempengaruhi aspek *Quality Performance* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Soft Quality Management* dengan *Innovation Performance* dengan dibuktikan nya T-Statistik $2,274 > 1,960$ yang menunjukkan penerapan *Soft Quality Management* dapat mempengaruhi aspek *Innovation Performance* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Hard Quality Management* dengan *Quality Performance* dengan dibuktikan nya T-Statistik $3,841 > 1,960$ yang menunjukkan penerapan *Hard Quality Management* dapat

mempengaruhi aspek *Quality Performance* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.

5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Hard Quality Management* dengan *Innovation Performance* dengan dibuktikan nya T-Statistik $2,184 > 1,96$ yang menunjukkan penerapan *Hard Quality Management* dapat mempengaruhi aspek *Innovation Performance* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengaruh *Quality Performance* dengan *Innovation Performance* dengan dibuktikan nya T-Statistik $2,770 > 1,96$. yang menunjukkan penerapan *Quality Performance* dapat mempengaruhi aspek *Innovation Performance* pada PT Global Sukses Solusi Tbk sudah berhasil diterapkan.

5.2.Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk PT Global Sukses Solusi dalam rangka perbaikan berkelanjutan sebagai berikut:

1. Data lainnya yang ditunjukkan pada tabel 4.4 pada variabel *Soft Quality Management* rata-rata responden tertinggi berada di indikator Problem Solving senilai 3,74 pada item PS6 yakni “Kami tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini”. Artinya bahwa pada PT Global Sukses Solusi perlu melakukan pemecahan permasalahan secara bersama-sama sehingga ketika dalam proses penyelesaiannya dan menganalisis akar permasalahannya mendapatkan sudut pandang dari berbagai pihak. Salah satu tim dapat mengatur sesi pertemuan di mana karyawan dari berbagai departemen

atau cukup pada internal departemen berkumpul dalam waktu yang efisien untuk bisa membahas permasalahan yang terjadi, dan mencari solusi dengan mendengarkan keterbatasan, sudut pandang dari pihak lain untuk bisa mendapatkan perspektif yang berbeda. Perusahaan dapat memberikan komunikasi yang terbuka sehingga setiap individu ketika merasa ada permasalahan yang muncul atau akan muncul dapat segera dikomunikasikan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Tentunya untuk meningkatkan proses komunikasi tidak mudah, dibutuhkan pelatihan agar karyawan berani dan mampu untuk bisa meningkatkan komunikasi yang terjadi. Jalur komunikasi yang dibangun juga tidak secara horizontal, melainkan dapat dilakukan secara vertikal, artinya bahwa permasalahan yang terjadi dan belum menemukan titik solusi maka dapat dikomunikasikan oleh para pimpinan untuk mendapatkan perspektif yang lebih dalam dan luas. Sehingga untuk jarak hubungan antara karyawan dan pimpinan perlu diperhatikan, semakin jauh jarak tersebut maka jalur komunikasi untuk penyampaian masalah tidak berjalan dengan baik. Selain itu perusahaan dapat memperkuat Standar Operasional Perusahaan (SOP). Dengan adanya SOP memberikan peranan penting dalam proses peningkatan efisiensi perusahaan sehingga dengan adanya prosedur yang baik dan jelas maka akan mengurangi kesalahan yang terjadi dalam bekerja dan menghasilkan sebuah produk. Tentunya parameter untuk bisa membuat sistem tersebut baik dan jelas dibutuhkan pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusia atau memperhatikan aspek *soft* yang baik untuk bisa merumuskan dan menjalankan hal tersebut. Ketika perumusan sebuah sistem atau prosedur sudah dirancang dengan baik, tantangan selanjutnya adalah bagaimana mengimplementasikan sistem tersebut secara tepat dan sesuai dengan tujuan.

Salah satu cara untuk bisa mengimplementasikan dengan baik adalah, seluruh internal perusahaan mengetahui dan memahami cara kerja sistem tersebut dengan baik, sehingga dibutuhkan komunikasi secara holistik untuk bisa menjelaskan tujuan dan cara kerja dalam sistem tersebut. Inilah pentingnya komunikasi yang perlu dibangun oleh internal perusahaan yang dampaknya tidak hanya untuk proses penyelesaian masalah melainkan menjadikan media atau alat untuk bisa memberikan pemahaman terhadap sistem atau tata cara bekerja di dalam perusahaan untuk bisa mengurangi kesalahan dalam bertindak.

2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang terjadi menunjukkan bahwa terdapat item yang dinilai rendah dibandingkan dengan item lainnya yakni pada TT3 “Di perusahaan ini kami mempunyai keterampilan di atas rata-rata” sehingga berdasarkan data tersebut perusahaan perlu memperkuat posisi perusahaan melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan sesuai dengan posisi yang dikerjakan, mengapa demikian karena responden rata-rata menjawab di perusahaan memiliki keterampilan diatas rata-rata. Peningkatan ketrampilan ini berfungsi sebagai media untuk memberikan pengetahuan terbaru sesuai dengan perkembangan industri yang ada diperusahaan tersebut. Perusahaan berada di industri pelayanan dimana, salah satu penilaian konsumen terbesarnya bukan kepada produk yang dihasilkan melainkan terhadap pelayanan karyawan tersebut. Selain itu walaupun karyawan diberikan kontribusi dalam pemberian ide dan pendapat tidak semua saran dalam proses perbaikan produk ditanggapi. Sehingga tercermin bahwa keputusan dalam proses perbaikan produk terbentuk oleh pihak-pihak tertentu atau tim khusus untuk penyelesaian masalah, namun dengan adanya keputusan pihak-pihak tertentu atau tim khusus tersebut tidak membantu proses

peningkatan kerja di perusahaan, sehingga kondisi ini berdampak pada proses daya saing dengan pesaing, peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing.

3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang terjadi menunjukkan bahwa terdapat item yang dinilai rendah dibandingkan dengan item lainnya yakni item QI3 “Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna” dan item PM3 yakni “Organisasi kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani pelanggan dengan lebih efektif dan efisien” sehingga berdasarkan data tersebut perusahaan perlu meningkatkan aspek *hard* perlu mengevaluasi untuk bisa mengadopsi teknologi baru dan relevan untuk bisa meningkatkan proses inovasi. Dengan adanya teknologi yang memiliki kapabilitas baik dalam menghasilkan sebuah produk dan layanan maka akan meningkatkan kualitas kinerja seperti pengurangan produk yang cacat, proses penyampaian produk menjadi lebih cepat, pengelolaan operasional menjadi lebih baik dan cepat serta untuk bisa.

5.3.Keterbatasan Penelitian

1. Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa untuk meneliti *Hard Quality Management* pada penelitian ini hanya sebesar 18,9% dan terdapat 81,1% indikator lainnya yang dapat digunakan dalam indikator *Hard Quality Management*. Item yang ada dalam variabel *Quality Performance* pada penelitian ini hanya mengakomodir 40,4% dan terdapat 59,6% yang tidak ada dalam penelitian ini dan item pada *Innovation Performance* hanya mampu menjelaskan 54,9% dan terdapat 45,1% lainnya yang belum terakomodir dalam penelitian ini. Dengan meningkatkan jumlah indikator yang digunakan maka

dalam meneliti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen mampu menghasilkan hasil yang lebih komprehensif.

2. Responden ini hanya memiliki ruang lingkup pada PT Global Sukses Solusi Group dengan keterbatasan dalam mengumpulkan data sebanyak 76 responden, karena pada saat proses penelitian terjadi tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya dapat memperhatikan waktu pengumpulan data dengan cara mengetahui waktu-waktu krisis yang berkaitan dan berdampak dengan proses penelitian. Serta pada penelitian selanjutnya mampu mewakili berbagai industri teknologi yang lebih luas, mengingat terjadi proses dinamika bisnis yang cepat pada industri inovasi produk teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A.B., Dahiyat, S.E., & Matsui, Y. (2019). Lean Management And Innovation Performance: Evidence From International Manufacturing Companies. *Management Research Review*, 42(2), 239–262.
- Abdullah, M. M. Bin., Uli, J., & Tarí, J. J. (2008). The Influence Of Soft Factors On Quality Improvement And Performance: Perceptions From Managers. *TQM Journal*, 20(5), 436–452.
- Ali, K., Johl, S. K., Muneer, A., Alwadain, A., & Ali, R. F. (2022). Soft And Hard Total Quality Management Practices Promote Industry 4.0 Readiness: A SEM-Neural Network Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19), 2-23.
- Anh, N. N., Phan, A. C., Thoa, P. T. X., & Matsui, Y. (2021). Quality Information and Quality Performance: Roles of Process Control as a Mediator and Shop Floor Leadership as a Mediasi. *Management and Production Engineering Review*, 12(4), 13–26.
- Arumugam, V., Ooi, K. B., & Fong, T. C. (2008). TQM Practices And Quality Management Performance: An Investigation Of Their Relationship Using Data From ISO 9001:2000 Firms In Malaysia. *TQM Journal*, 20(6), 636–650.
- Chen, H., Amoako, T., Quansah, C. E., Danso, S. A., & Jidda, D. J. (2023). Assessment Of The Impact Of Management Commitment And Supply Chain Integration On Smes' Innovation Performance: Moderation Role Of Government Support. *Heliyon*, 9(5), 1 -18.
- Gio, U., Caraka, P, E., Rezzy. (2019). *Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM)*. Disertasi, Universitas Dipenogoro.
- De Menezes, L. M., & Escrig, A. B. (2019). Managing Performance In Quality Management: A Two-Level Study Of Employee Perceptions And Workplace Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(11), 1226–1259.
- El Manzani, Y., El Idrissi, M., & Lissaneddine, Z. (2023). Soft Quality Management Practices And Product Innovation Ambidexterity: The Mediating Role Of Market Orientation Ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1333–1364.
- Ershadi, M. J., Najafi, N., & Soleimani, P. (2019). Measuring The Impact Of Soft And Hard Total Quality Management Factors On Customer Behavior Based On The Role Of Innovation And Continuous Improvement. *TQM Journal*, 31(6), 1093–1115.
- Filippi, E., Gaio, L., & Zamarian, M. (2023). Leveraging The Hard And Soft Elements Of TQM: The Interplay Of Benchmarking And Improvement Processes. *TQM Journal*, 36(3), 702-719.
- Flynn, B. B., Schroederb, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A Framework For Quality Management Research And An Associated Measurement Instrument. *In Journal Of Operations Management Elsevier Journal Of Operations Management*, 11(4), 339-366.

- Franken, Jose C.M., Desiree H. Van Dun., Celeste P.M. (2021). Wilderom Kaizen Event Process Quality: Towards A Phase-Based Understanding Of High-Quality Group Problem-Solving, *41(06)*, 962-900.
- Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2021). The Role Of Employees' Participation And Managers' Authority On Continuous Improvement And Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, *41(13)*, 34–64.
- García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships Between Quality Management, Innovation And Performance: A Literature Systematic Review. *European Research on Management and Business Economics*, *28(1)*, 100-172.
- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M., & Martin, J. (2021). Increasing The Value Of Quality Management Systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *13(3)*, 381–394.
- Hamid, R. S., Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. Jakarta: PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Haryono. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, W. (2012). *Structural Equating Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00*. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact Of TQM And Organizational Learning On Innovation Performance In The High-Tech Industry. *International Business Review*, *20(2)*, 213–225.
- Illowsky, B., & Dean, Susan. (2013). *Introductory Statistics Senior Contributing Authors*. Texas: OpenStax.
- Irannejad, N., Shirouyehzad, H., & Shahin, A. (2023). Providing A Framework for Performance Evaluation of Organizations in Successfully Implementing TQM, Based on Knowledge Management Approach and Organizational Agility. *Complexity*, *2023(3)*, 1-24.
- Jaffu, R., & Chagalima, I. A. (2023). Human Resource Development Practices And Procurement Effectiveness: Implications From Public Procurement Professionals In Tanzania. *European Journal of Management Studies*, *28(2)*, 149–169.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects On Firm Performance. *Journal of Operations Management*, *21(4)*, 405–435.
- Khan, B. A., & Naeem, H. (2018). Measuring The Impact Of Soft And Hard Quality Practices On Service Innovation And Organisational Performance. In *Total Quality Management And Business Excellence*, *29(2)*, 1402-1426.

- Kristensen, T. B., Saabye, H., & Edmondson, A. (2022). Becoming A Learning Organization While Enhancing Performance: The Case Of LEGO. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(13), 438–481.
- Larios-Francia, R. P., & Ferasso, M. (2023). The Relationship Between Innovation And Performance In MSMEs: The Case Of The Wearing Apparel Sector In Emerging Countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1). 1-16.
- Lepistö, K., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Enhancing Customer Satisfaction, Personnel Satisfaction And Company Reputation With Total Quality Management: Combining Traditional And New Views. *An International Journal*, 31(1), 75-97.
- Luzon, M, M., Maria, G, M., B, L., Andre, S, V(2023). Quality-Oriented Human Resource Practices (QHRP), Ambidextrous Culture And Organizational Ambidexterity: A Study Of Green Agro-Food Companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3) 253-271
- Madi, M., Abdullah, B., & Tari, J. J. (2012). The Influence Of Soft And Hard Quality Management Practices On Performance. *In Asia Pacific Management Review*, 17(2). 1311-1320.
- Manz, C. C., & Stewart, G. L. (1997). Attaining Flexible Stability By Integrating Total Quality Management And Socio-Technical Systems Theory. *Organization Science*, 8(11), 59-70.
- Martini, M., Riva, E., & Marafioti, E. (2023). Sustainable HRM, Training For Employability And Organizational Outcomes: The Moderating Role Of Competitive Intensity. *Employee Relations*, 45(7), 79–102.
- Matalka, M. Al, & Zoubi, M. Al. (2023). The Influence Of Soft And Hard Quality Management Practices On Quality Improvement And Performance In UAE Higher Education. *International Journal of Data and Network Science*, 7(3), 1331-1320
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge Management Processes, Innovation Capability And Organizational Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210.
- Namagembe, S., & Mbago, M. (2023). Small And Medium Enterprise Agro-Processing Firms Supply Chain Performance: The Role Of Owner-Manager's Managerial Competencies, Information Sharing And Information Quality. *Modern Supply Chain Research and Applications*, 5(4), 265–288.
- Nasaj, M. I., & Al Marri, K. (2020). The Influence Of Soft And Hard Quality Management On Innovation Performance In UAE Service Sector. *In Lecture Notes In Civil Engineering*, 43, 307-321.
- Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The Mediating Role Of Innovation In The Relationship Between High-Performance Human Resource Management Practices And Firm Performance. *Heliyon*, 9(12), 1-15.

- Nguyen, V. C., & Chau, N. T. (2017). Research Framework For The Impact Of Total Quality Management On Competitive Advantage: The Mediating Role Of Innovation Performance. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 335–351.
- Noor, Juliansyah. (2012). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Ouazzani-Chahidi, A., Abdellatif, L., Jimenez, J. F., & Berrah, L. (2023). Maturity Levels Of Management Process For Improving Industrial Performance. *Scientific African*, 21(9), 1-18.
- Palumbo, R., & Douglas, A. (2024). The Secret Ingredient? Uncovering The Effect Of Organizational Culture On Quality Management: A Literature Review. In *International Journal of Quality and Reliability Management*, 41(1), 195-268.
- Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2002). *The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, And Innovation Performance An Empirical Examination*, 20(8), 901-918.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, Hard TQM, And Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation. *Omega*, 33(1), 73–83.
- Rehmani, D. K., Ahmed, D. S., Rafique, D. M., & Ishaque, D. A. (2023). From Validation To Execution: Exploring The Practical Implementation Of The Conjoint Framework Of Quality Management And High-Performance Work Systems. *Heliyon*, 9(6), 1-19.
- Sahoo, S. (2019). Quality Management, Innovation Capability And Firm Performance: Empirical Insights From Indian Manufacturing Smes. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027.
- Sahir, S., Hafni. (2022). *Metodologi Penelitian*. Jawa Timur: KBM Indonesia
- Saleh, R. A., Sweis, R. J., & Mahmoud S, F, I. (2018). Investigating The Impact Of Hard Total Quality Management Practices On Operational Performance In Manufacturing Organizations: Evidence From Jordan. *Benchmarking*, 25(7), 2040–2064.
- Sekaran, Uma., & Bougie Roger. (2016). *Research Methods for Business; A Skill Building Approach Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking The Relationship Between High-Performance Work Systems And Innovation Performance In Smes. *Personnel Review*, 48(4), 977–1000.
- Siddique Malik, M., & Amir Chaudhry, M. (2022). How Quality Management Practices Lead Innovation In Higher Education: A Framework For Universities' Sustainability In Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 12(3), 177-191.
- Silva, C. S., Borges, A. F., & Magano, J. (2022). Quality Control 4.0: A Way To Improve The Quality Performance And Engage Shop Floor Operators. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 39(6), 1471–1487.

- Sinha, N., Garg, A. K., & Dhall, N. (2016). Effect Of TQM Principles On Performance Of Indian Smes: The Case Of Automotive Supply Chain. *TQM Journal*, 28(3), 338–359.
- Taherdoost., H. (2019). What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 2296-1747
- Testa, M., D’Amato, A., Singh, G., & Festa, G. (2023). Innovative Profiles Of TQM In Banking Management. The Relationship Between Employee Training And Risk Mitigation. *TQM Journal*, 20(1), 1754-2731.
- Tommy, L,K,K.,Tan,C,L.,Nabsiah, A,W. (2023). Influence of Organisational Factors on Quality Performance: Critical Review on Moderating Role of Organisational Culture. In *An International Journal*, 15(3), 194-212.
- Udofia, E. E., Adejare, B. O., Olaore, G. O., & Udofia, E. E. (2021). Direct And Indirect Impact Of Quality Management On The Integrated Performance Of Medium-Scale Manufacturers. *TQM Journal*, 33(6), 1589–1609.
- Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017). Does Interaction Between TQM Practices And Knowledge Management Processes Enhance The Innovation Performance?. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 955–974.
- Zeng, J., Anh Phan, C., & Matsui, Y. (2015). The Impact Of Hard And Soft Quality Management On Quality And Innovation Performance: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, 162(18), 216–226.

LAMPIRAN I

SURAT PENGANTAR KUESIONER

Responden yang terhormat,

Saya Galuh Candya Callista, mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian untuk bisa mengetahui Kinerja Kualitas dan Kinerja Inovasi yang didukung oleh praktik Soft and Hard Quality Management pada PT Global Sukses Solusi, Tbk Group.

Data penelitian diperoleh dari pengumpulan data primer melalui Kuesioner agar bisa mendapatkan hasil yang representatif. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan waktu Bapak/ Ibu untuk bisa berkontribusi pada penelitian ini untuk bisa menjawab setiap pertanyaan sesuai dengan kondisi yang terjadi. Jawaban yang diberikan Bapak/ Ibu akan terjaga kerahasiaannya yang hanya diketahui oleh peneliti dan akan digunakan untuk penelitian dan proses perbaikan selanjutnya.

Atas perhatian dan waktu yang telah diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Galuh Candya Callista, S.M

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pengisian dapat dilakukan dengan memberikan tanda pada salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat
2. Setiap pertanyaan hanya memiliki satu jawaban
3. Adapun keterangan jawaban meliputi;

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

4. Waktu Pengisian : 5 -10 menit

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin

Laki-Laki

Perempuan

2. Masa Kerja

Kurang Dari 2 Tahun

2- 5 Tahun

Lebih Dari 5 Tahun

PERTANYAAN PENELITIAN

<i>Soft Quality Management</i>						
<i>Employee Engagement</i>						
Definisi : Keterlibatan karyawan mampu bertujuan untuk meningkatkan aspek manusia dari segi kualitas untuk bisa meningkatkan kualitas dalam pemenuhan kebutuhan konsumen						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Manajemen menanggapi semua saran perbaikan produk dan proses dengan sebaik mungkin.					
2	Karyawan didorong untuk memberikan saran untuk perbaikan berkelanjutan perusahaan.					
3	Manajemen memberi tahu kami mengapa saran kami diterima/ diterapkan atau tidak diterima/tidak digunakan.					
4	Banyak saran dari karyawan yang bermanfaat untuk diterapkan di Perusahaan ini.					
5	Saran saya tidak pernah dianggap serius di Perusahaan ini.					

<i>Soft Quality Management</i>						
<i>Task-Related Training for Employee</i>						
Definisi : Pelatihan dan pembekalan bagi karyawan melalui pengetahuan kerja, keterampilan kerja yang komprehensif dalam penyelesaian pekerjaan mereka dengan baik						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami menerima pelatihan dan pengembangan keterampilan di tempat kerja secara rutin.					
2	Manajemen di perusahaan percaya bahwa pelatihan berkelanjutan dan peningkatan keterampilan karyawan adalah hal yang penting.					
3	Di perusahaan ini kami mempunyai keterampilan di atas rata-rata.					
4	Di perusahaan kami secara rutin menerima pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.					

Soft Quality Management						
Problem Solving						
Definisi : Proses pembagian informasi, pemecahan masalah bersama akan meningkatkan proses perbaikan berkelanjutan dan mengembangkan karyawan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Selama sesi pemecahan masalah, kami berupaya untuk mendapatkan pendapat dan ide seluruh anggota tim sebelum mengambil keputusan.					
2	Perusahaan kami membentuk tim untuk memecahkan permasalahan.					
3	Dalam satu tahun terakhir, banyak permasalahan yang diselesaikan melalui sesi kelompok kecil maupun besar.					
4	Dengan adanya pembentukan tim untuk pemecahan masalah telah membantu meningkatkan proses kerja di Perusahaan ini.					
5	Karyawan secara individu didorong untuk berusaha menyelesaikan masalahnya sendiri, semaksimal mungkin.					
6	Kami tidak melakukan pemecahan masalah secara bersama-sama di Perusahaan ini.					

Hard Quality Management						
Process Management						
Definisi : Proses manajemen merupakan sebuah sistem yang dibentuk untuk dijadikan sebagai landasan aktivitas yang saling berinteraksi yang memiliki tujuan yang sama untuk bisa mencapai kinerja secara keseluruhan. Konsep ini membantu perusahaan dalam proses pengkoordinasian berbagai aktivitas di perusahaan						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi kami memiliki proses operasional standar yang jelas dan dipahami dengan baik oleh karyawan dan pelanggan.					
2	Sebagian besar proses di organisasi kami dilakukan secara digitalisasi sehingga pekerjaan sangat mudah dilakukan dan meminimalkan kemungkinan kesalahan manusia.					
3	Organisasi kami memiliki teknologi dan peralatan terbaru untuk melayani pelanggan dengan lebih efektif dan efisien.					

4	Sistem kami memungkinkan kami memeriksa dan melacak proses-proses utama yang penting bagi organisasi.					
5	Organisasi kami secara teratur mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis mereka untuk memastikan kualitas.					

Hard Quality Management

Quality Information

Definisi : Kualitas informasi yang baik, memiliki peran penting sebagai faktor pendukung pengendalian proses. Informasi berkualitas digunakan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja proses, serta memberikan wawasan yang diperlukan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami mengumpulkan dan menganalisis data kinerja dan biaya organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan perbaikan.					
2	Kami memeriksa data terkait pelanggan/pasar untuk mengembangkan prioritas perbaikan.					
3	Sistem perangkat keras dan perangkat lunak kami dapat diandalkan dan ramah pengguna.					
4	Kami menjaga teknologi informasi kami tetap terkini seiring dengan perubahan kebutuhan dan arah bisnis.					
5	Kami secara formal memiliki tolok ukur terhadap praktik terbaik (<i>best practice</i>) dan kinerja untuk diterapkan.					
6	Kami secara formal melakukan tolok ukur terhadap produk/layanan dan proses.					
7	Kami menyediakan data dan informasi berkualitas tinggi kepada karyawan, pemasok, dan pelanggan.					

Quality Performance

Definisi : *Quality Performance* merupakan peningkatan kinerja yang secara terus menerus dapat dijadikan sebagai alat untuk memenuhi tantangan persaingan pasar melalui peningkatan proses, kualitas produk atau layanan.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Adanya peningkatan perbaikan yang signifikan terhadap proses penyediaan layanan kepada konsumen dan produksi yang baik.					

2	Adanya penurunan kecacatan produk sebelum produk diterima oleh konsumen.					
3	Adanya penurunan kecacatan produk setelah produk diterima oleh konsumen					
4	Adanya penurunan pengulangan pekerjaan atas produk cacat.					

<i>Innovation Performance</i>						
Definisi : Kinerja inovasi adalah penggunaan kreativitas untuk meningkatkan produk, proses, dan prosedur dengan tujuan meningkatkan nilai dan kinerja						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Adanya peningkatan kualitas produk dan kecepatan pengiriman.					
2	Adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui <i>Research and Development</i>					
3	Adanya peningkatan atas hasil produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan.					
4	Adanya peningkatan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing.					
5	Adanya peningkatan produksi yang lebih tinggi dibandingkan competitor.					