



Total Quality Management sebagai Mekanisme Pendorong Competitive Advantagedan Inovasi untuk Mencapai Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Real Estate

Ary Agus Setiawan
Fransiskus E. Daromes

Universitas Atma Jaya Makassar Indonesia
Jl. Tanjung Alang No. 23 Makassar 90224 Sulawesi Selatan Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima: 3 Januari 2019
Disetujui: 13 Mei 2019

Keywords: total quality management (tqm), innovation, competitive advantage, performance

Abstract

Total Quality Management (TQM) is an effort so that the implementation of all company activities becomes integrated, planned, effective and efficient in order to produce good and sustainable performance. Total Quality Management (TQM) is also a guide for companies to be able to manage resources within the company to the maximum in order to improve their performance and be brave to compete with their competitors. This study investigates the effect of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage, innovation and company performance. The research conducted through an online survey of property companies in Indonesia with research respondents was Middle-Top Level Management in the Indonesian property sector. Data analysis was carried out through a regression process and path analysis. The results of this study indicate that Total Quality Management (TQM) has a positive effect on Competitive Advantage, innovation but has no significant effect on company performance. Total Quality Management (TQM) affects the company's performance through the mechanism of innovation and Competitive Advantage

Abstrak

Total Quality Management (TQM) adalah upaya agar pelaksanaan semua kegiatan perusahaan menjadi terintegrasi, terencana, efektif dan efisien guna menghasilkan kinerja yang baik dan berkelanjutan. Total Quality Management (TQM) juga merupakan panduan bagi perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya dalam perusahaan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja mereka dan berani bersaing dengan pesaing mereka. Studi ini menyelidiki pengaruh Total Quality Management (TQM) pada Keunggulan Kompetitif, inovasi dan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan melalui survei online terhadap perusahaan properti di Indonesia dengan responden penelitian adalah Manajemen Tingkat Menengah-Atas di sektor properti Indonesia. Analisis data dilakukan melalui proses regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) memiliki efek positif pada Competitive Advantage, inovasi tetapi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Total Quality Management (TQM) mempengaruhi kinerja perusahaan melalui mekanisme inovasi dan Keunggulan Kompetitif.

✉ *Corresponding Author:*
Fransiscus E Daromes
E-mail:
fedaromes@gmail.com

ISSN (print): 1412-3126
ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan bisnis yang cukup tinggi dalam bisnis properti ditandai dengan meningkatnya jumlah pengembang maupun broker properti di pasaran di berbagai daerah, untuk itu sebagai pelaku usaha tentunya harus terus berupaya memperbaiki kualitas dan berinovasi untuk meyakinkan calon konsumen dan memperluas jaringan usaha untuk memenangkan persaingan yang ada. Menilai seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang mendasar dalam meningkatkan profitabilitas, sehingga untuk itu perlu digunakan ukuran kinerja yang dirancang untuk menilai seberapa baik hasil akhir yang dicapai.

Dengan adanya pengukuran kinerja maka dapat dibandingkan antara kinerja yang ditetapkan dengan yang sesungguhnya. Dari hasil perbandingan tersebut, manajemen dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh kemajuan yang telah tercapai dan tidak tercapai, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasinya. Kinerja perusahaan pada hakekatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya. Hasil kinerja ini kurang tepat apabila hanya dilihat dari satu dimensi. Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja bisnis tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal (Day dan Wensley, 1998; Jaworski dan Kohli, 1993). Salah satu upaya untuk mewujudkan kinerja yang baik juga harus melalui proses kualitas manajemen yang baik pula.

Praktik *Total Quality Management (TQM)* telah memainkan peran penting dalam pengembangan praktik manajemen dalam sebuah organisasi, dimana sebuah konsep tentang kualitas saat ini dianggap sebagai faktor strategis utama dalam keberhasilan bisnis. Untuk meningkatkan posisi kompetitif dan meningkatkan kinerja bisnis, perusahaan di seluruh dunia, besar dan kecil, manufaktur dan jasa, telah menerapkan prinsip - prinsip *Total Quality Management* (Prajogo dan Sohal, 2003).

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* harus mencari dan mencari cara untuk melayani kebutuhan dan harapan pelanggan dengan sebaikbaiknya. Hal ini menciptakan dorongan bagi perusahaan untuk menjadi inovatif dalam mengembangkan dan meluncurkan produk baru atau jasa untuk mencocokkan kebutuhan pelanggan (Szeto, 2000; Mitra, 2000).

Selain orientasi *Total Quality Management (TQM)*, komponen yang lain untuk meningkatkan perwujudan *Total Quality Management (TQM)* adalah inovasi. Inovasi merupakan aspek budaya organisasi yang mencerminkan tingkat keterbukaan terhadap gagasan baru. Di lain pihak kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses dan produk baru (Hurley dan Hult, 1998). Adapun jenis inovasi yang banyak digunakan peneliti adalah inovasi produk dan inovasi proses.

Model pengembangan yang dilakukan adalah dengan mempertimbangkan *competitive advantage* sebagai pemoderasi dalam menguji *Total Quality Management* terhadap kinerja Perusahaan. *Total Quality Management (TQM)* selain mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan juga tergantung pada tingkat *competitive advantage*.

Argumentasi pertimbangan memasukan *competitive advantage* dalam model penelitian ini didasarkan pada argumentasi yang disampaikan oleh beberapa penelitian terdahulu. Chong dan Rundus (2004) mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *competitive advantage*, semakin positif hubungan antara praktik *Total Quality Management (TQM)* dengan desain produk dan kinerja organisasi. Dengan demikian model secara keseluruhan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perusahaan yang diuji baik secara langsung maupun melalui inovasi dan menguji peran moderasi pangsa pasar pada pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perusahaan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resource-Based View (RBV) Theory

Konsep keunggulan bersaing merupakan landasan dalam perspektif yang didasarkan pada sumberdaya (*resource-based perspective*) yang memandang organisasi sebagai sesuatu yang unik dan dikelilingi oleh sumberdaya dan kapabilitas yang beraneka ragam (Barney, 1991; Jones et al., 2005). Perspektif yang didasarkan pada sumberdaya memandang bahwa strategi bersaing organisasi dan kinerja tergantung secara signifikan pada sumberdaya spesifik dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Sharma dan Vredenburg, 1998). Sumberdaya mengacu pada ketersediaan berbagai sumberdaya yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Sumberdaya terdiri dari komponen-komponen berwujud seperti aset keuangan dan fisik misalnya bangunan, pabrik dan peralatan. Sedangkan komponen-komponen tidak berwujud seperti sumberdaya manusia, paten, pengetahuan teknologi (Grant, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Di sisi lain, sumberdaya termasuk beberapa elemen yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan penciptaan nilai strategi. Pandangan ini mengakibatkan beberapa peneliti seperti Barney (1991), Kathleen et al. (2000), Teece et al. (1997) mengklasifikasikan sumberdaya atas aset fisik spesifik, misalnya fasilitas produksi yang terspesialisasi, lokasi geografis; sumberdaya manusia, misalnya pengalaman teknik, keahlian pembangunan; aset organisasi, misalnya skil manajemen, *superior sales force* dan kompetensi.

Resource-Based View (RBV) Theory merupakan teori yang mendiskusikan mengenai sumberdaya yang dapat memberikan keunggulan ekonomi lebih kepada pemilik dengan ketersediaan sumberdaya yang bersifat tetap maupun terbatas (Sherman, 2007). *Resource-Based View (RBV) Theory* untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh Edith Penrose merupakan akademisi pertama yang

memperkenalkan pentingnya sumberdaya dalam pencapaian posisi kompetitif perusahaan (Yew Wong dan Karia, 2010). Edith Penrose mengatakan bahwa perusahaan digambarkan sebagai sebuah ikatan sumberdaya, dimana pertumbuhan perusahaan difasilitasi dan dibatasi oleh manajemen dalam usaha untuk menggunakan sumberdaya yang tersedia (Rivard et al., 2006).

Perusahaan yang bertahan sangat tergantung pada kemampuannya untuk menciptakan sumberdaya baru, membangun pada program kapabilitasnya, dan membuat kapabilitas lebih yang tidak dapat ditiru untuk mencapai keunggulan bersaing (Day dan Wensley, 1988; Prahalad et al., 1990; Peteraf, 1993). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Barney bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain (Barney, 1991). Faktor ini yang membuat sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Dengan demikian, sumberdaya dan kapabilitas merupakan hal penting yang perlu dimiliki oleh suatu perusahaan agar dapat unggul dalam bersaing. Henri menyatakan bahwa inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan kewirausahaan telah dikenal luas sebagai kemampuan utama untuk meningkatkan keunggulan bersaing, serta untuk mempertemukan dan menciptakan perubahan pasar (Henri, 2006). Teori *Resource-Based View (RBV)* pada awalnya didasarkan pada keunggulan bersaing dan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam bidang strategi. Oleh karena itu keterkaitan antara *system total quality management* dan strategi terjadi pada level kapabilitas dari pada level pilihan strategi. Dengan demikian, teori *Resource-Based View (RBV)* dianggap sangat relevan dalam menjelaskan berbagai variabel yang terkait dengan penelitian ini.

Riset ini disusun dalam rangka menginvestigasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* sebagai mekanisme pendorong inovasi dan *competitive advantage* untuk mencapai kinerja perusahaan. Sukses tidaknya implementasi *Total Quality Management (TQM)* sangat ditentukan oleh

kompetensi *SDM* perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif.

Pengelolaan organisasi yang mengandalkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan mendorong perusahaan untuk mempertahankan *competitive advantage* yang menyebabkan suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. *Competitive advantage* itu sendiri muncul dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan, dan hal ini sejalan dengan teori yang disebut sebagai *Resource-based view theory (RBV)*.

Resource-based view Theory (RBV) adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage* bagi suatu perusahaan. Penciptaan daya saing yang berkelanjutan (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya melalui inovasi dalam untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Pada bagian yang lain, proses pengelolaan yang baik melalui mekanisme *Total Quality Management (TQM)* dalam rangka menciptakan inovasi dan peningkatan kinerja juga berhubungan dengan *competitive advantage*.

Pengaruh lingkungan *competitive advantage* yang ketat menuntut perusahaan

properti memaksimalkan fungsi organisasinya. Hal ini sejalan juga dengan teori kontinjensi. Proposisi utama dari teori kontinjensi adalah bahwa teori kontinjensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi (Cadez dan Guilding, 2008).

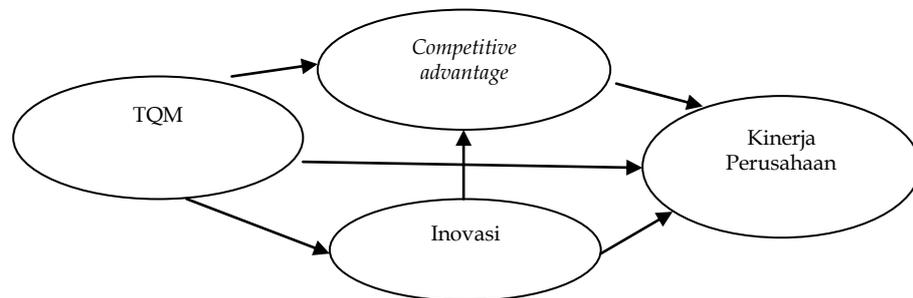
Esensi dasar teori kontinjensi juga mengatakan bahwa organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis bila organisasi dijalankan dengan baik (Gerdin dan Greve, 2008).

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan argumentasi kerangka teoritis yang disampaikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

- H1: *Total Quality Management* berpengaruh pada *Competitive Advantage*
- H2: *Total Quality Management* berpengaruh pada inovasi
- H3: Inovasi berpengaruh terhadap *competitive advantage*
- H4: *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan
- H5: *Competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
- H6: Inovasi berpengaruh pada Kinerja Perusahaan
- H7: *Competitive advantage* memediasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Perusahaan
- H8: Inovasi memediasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Perusahaan

Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengembangan bisnis properti baik skala nasional maupun skala lokal kota Makassar. Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan metode purposive sampling yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu, yaitu menduduki posisi manajer dan atau kepala bagian minimal dua tahun, dengan pertimbangan para manajer tersebut telah terbiasa bekerja bersama dengan bawahan secara langsung.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner, dan data dikumpulkan secara online. Metode ini menggunakan penyebaran kuesioner yang telah disusun secara terstruktur, sejumlah pertanyaan tertulis dan disampaikan kepada para responden untuk kemudian ditanggapi sesuai dengan kondisi yang dialami oleh responden yang bersangkutan. Pertanyaan berkaitan dengan data demografi responden serta opini atau tanggapan terhadap *Total Quality Management*, Inovasi, dan Kinerja Perusahaan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Manajemen, suatu sistem pendekatan untuk mengintegrasikan semua

fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai suatu penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan (Sila dan Ebrahimpour, 2002).

Inovasi

Suwarno (2008) menyatakan bahwa inovasi merupakan suatu ide, gagasan, praktek atau benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Pengukurannya diambil dari instrumen yang dikembangkan oleh Capon *et al.* (1992) dan Scott dan Tiessen (1999).

Competitive Advantage

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Menurut Li *et al.* (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah kumpulan dari aset-aset produktif yang dengan sengaja dibentuk, termasuk di dalamnya adalah sumber daya manusia, fisik, dan modal, yang ditujukan untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan (Carton, 2004). Kinerja perusahaan itu sendiri merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Uji F (Simultan)

Item	F-Test	Sig. Level
Uji Simultan Persamaan 1 (TQM → CA)	124,446	0.000
Uji Simultan Persamaan 2 (TQM → CA → IN)	88.819	0.000
Uji Simultan Persamaan 3 (TQM → CA → P TQM → P TQM → IN → P)	59.512	0.000

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel independent jika di uji secara Bersamaan melalui berbagai model persamaan terhadap variabel dependent maka tetap didapatkan hasil yang signifikan <0.01.

Tabel 2. Uji T (Parsial)

Item	T-Test	Sig. Level	Keterangan
TQM → CA	0,740	0.000	Signifikan
TQM → IN	0,391	0.000	Signifikan
CA → IN	0,463	0.000	Signifikan
TQM → P	-0.004	0.966	Tdk Signifikan
CA → P	0,390	0.000	Signifikan
IN → P	0,467	0.000	Signifikan
TQM → CA → P	1,13	0.000	Signifikan
TQM → IN → P	0,858	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Item	R	R-Square
Persamaan 1 TQM → CA	0.740	0.547
Persamaan 2 TQM → CA → IN	0.797	0.635
Persamaan 3 TQM → CA → P TQM → IN → P TQM → P	0.799	0.639
Mean	0.77	0.607

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 4. Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung

Kombinasi Variabel	Pengaruh Langsung
TQM → CA	0,740
TQM → IN	0,391
CA → IN	0,463
TQM → P	-0.004
CA → P	0,390
IN → P	0,467

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 5. Analisis Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Kombinasi Variabel	Perhitungan	Hasil
TQM → CA → P	(0.740 x 0,390)	0,289
TQM → IN → P	(0,391 x 0,467)	0,183

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 6. Analisis Jalur

Item	koefisien β	Sig. Level	Keterangan
TQM → Competitive advantage	0,740	0.000	Signifikan
TQM → Inovasi	0,391	0.000	Signifikan
Competitive advantage → Inovasi	0,463	0.000	Signifikan
TQM → Kinerja Perusahaan	-0.004	0.966	Tdk Signifikan
Competitive advantage → Kinerja Perusahaan	0,390	0.000	Signifikan
Inovasi → Kinerja Perusahaan	0,467	0.000	Signifikan
TQM → Competitive advantage → Kinerja Perusahaan	1,13	0.000	Signifikan
TQM → Inovasi → Kinerja Perusahaan	0,858	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2018

Berikut ini adalah hasil perhitungan peran variabel intermediasi dari model penelitian ini.

⋮

Tabel 7. Hasil Perhitungan Nilai Signifikansi Pengujian Tidak Langsung (Sobel Test)

Kombinasi Variabel	Nilai Estimasi	Standart Error	<i>p Value of Sobel Test</i>	Keterangan
TQM --->P via CA	0,523 ; 0,609	0,047 ; 0,156	0,0002	Signifikan
TQM --->P via IN	0,390 ; 0,515	0,089 ; 0,109	0,0013	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan pada tipe mediasi yang digambarkan tersebut maka variabel *Competitive advantage* (CA) dalam memediasi hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja (P) merupakan tipe *Full Mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (P) atau dengan kata lain variabel *Competitive advantage* (CA) berfungsi sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh *Total Quality Management* (TQM) pada Kinerja (P).

Demikian juga pada tipe mediasi pada variabel Inovasi (IN) dalam memediasi hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja (P) merupakan tipe *Full Mediation*, hal ini dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (P) atau dengan kata lain variabel *Inovasi* (IN) berfungsi sebagai variabel *intervening* yang memediasi pengaruh *Total Quality Management* (TQM) pada Kinerja.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Total Pengaruh Penelitian

Kombinasi Variabel	Perhitungan	Hasil
TQM → CA → P	(0,740 + 0,390)	1,13
TQM → P	-0,004	-0,004
TQM → IN → P	(0,391 + 0,467)	0,858

Sumber : Data diolah, 2018

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap *competitive advantage*

Hasil pengujian statistic menunjukkan bahwa secara langsung, *Total Quality Management* (TQM) memberikan dampak positif terhadap *competitive advantage* ($\beta = 0.740$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan

Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Chong and Rundus, 2004) yang menyatakan bahwa peranan *Total Quality Management* (TQM) memberikan hubungan yang positif terhadap tingkat persaingan yang kompetitif. Serta *Total Quality Management* (TQM) menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan guna menembus persaingan (Agus and Hassan, 2011). *Total Quality Management* (TQM) merupakan alasan yang fundamental bagi perusahaan terkhusus bagi perusahaan property untuk bisa bertahan. Hal ini dapat diwujudkan melalui peranan semua pihak termasuk komitmen dari internal perusahaan property itu sendiri.

Competitive advantage dapat dicapai dengan baik selama produk yang dihasilkan oleh perusahaan property adalah berbasis pada kebutuhan konsumen, selera konsumen, segmentasi pasar dan penerapan-penerapan pola manajemen yang kompleks. Pentingnya perusahaan properti dalam menghasilkan produk yang berkualitas, untuk menghasilkan produk yang berkualitas tentunya dapat berhasil jika dikerjakan oleh orang yang cakap dibidangnya.

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Inovasi

Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara langsung, *Total Quality Management* (TQM) memberikan dampak positif terhadap inovasi ($\beta = 0.391$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh Igel, *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memberikan peluang suatu

organisasi / perusahaan untuk menghasilkan inovasi unggulan yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* bagi internal organisasi tentunya akan menghasilkan inovasi dari segi keterampilan dan kecakapan kerja, sedangkan penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang berbasis pada jalur pemasaran dan pengembangan distribusi produk maka akan menghasilkan inovasi distribusi.

Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Inovasi

Hasil pengujian statistic menunjukkan bahwa secara langsung, inovasi memberikan dampak positif terhadap *competitive advantage* ($\beta = 0.463$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Tang, 2006). Jika dipasar terjadi perubahan inovasi produk yang tidak terlalu signifikan maka produk baru yang dihasilkan sebatas *upgrade* dari produk terdahulu. Akan tetapi jika entitas persaingan dipasaran lebih mengedepankan sesuatu yang baru, maka inovasi produk baru memainkan perannya tentunya ide dan kreativitas menjadi bahan bakunya.

Dalam lingkungan persaingan global, inovasi adalah kunci keberhasilan bagi perusahaan. Inovasi akan menjadi alat strategis dalam kompetisi penting ini untuk peningkatan, penciptaan, dan peningkatan bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang sama atau lebih baik daripada yang di negara-negara asing dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan. (Distanont dan Khongmalai, 2018).

Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa secara langsung, *Total Quality Management (TQM)* tidak memberikan dampak ($\beta = -0.005$) dan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian secara empiris ini berbeda dengan

berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Khim dan Larry, 1998), (Donnelly et al., 2005) dan Ancok (2012) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Implikasi *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perusahaan tidak selalu memberikan efek yang positif dan memiliki hubungan seperti pada penelitian-penelitian sebelumnya yang mengambil sampel industri manufaktur. Terdapat beberapa kategori perusahaan yang tentu saja menjawab *Total Quality Management (TQM)* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan seperti pada penelitian ini salah satunya jenis perusahaan industri properti.

Pada hipotesis H7 dan H8 menunjukkan hasil pengujian yang menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja jika dimediasi oleh *competitive advantage* dan inovasi. Asumsi yang dapat terbentuk adalah perusahaan properti yang diteliti pada penelitian ini masih berfokus pada entitas inovasi dan seberapa ketatnya ruang persaingan. Sehingga dapat dijustifikasi bahwasanya tanpa inovasi, perusahaan tidak akan menggambarkan penilaian kinerja perusahaan yang baik. Idealnya penerapan *Total Quality Management (TQM)* harusnya membangun *image* perusahaan dan kinerja perusahaan yang profesional ada atau tanpa inovasi. Pendapat ini juga sejalan dengan justifikasi dari yang dikemukakan oleh Laitinen, Lämsiluoto, et al, (2016) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan masih melihat inovasi produk sebagai metode keunggulan kompetitif bukan menjadikan *Total Quality Management (TQM)* sebagai pedoman murni sebagai alat mewujudkan keunggulan kompetitif.

Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa secara langsung, *competitive advantage* memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0.390$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian secara

empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh Sweiset *al.* (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat meningkat dengan adanya praktik pengelolaan kualitas yang dieksplorasi. Kemampuan perusahaan untuk berinovasi sangat penting ketika berjuang untuk keunggulan kompetitif (Michael, 1985).

Didalam memasuki *competitive advantage*, strategi perusahaan yang terpola dapat menjamin kinerja perusahaan kedepannya menjadi maksimal. Tentu saja untuk mencapai tujuan tersebut strategi perusahaan harus dapat merefleksikan visi dan misi perusahaan. Untuk menghadapi persaingan, sebaiknya perusahaan mampu menghasilkan produk dengan *zero defect* dan *zero mistake*.

Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa secara langsung, *competitive advantage* memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0.467$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Mardani *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan hal penting untuk keunggulan kompetitif suatu perusahaan di masa depan. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Dewar and Dutton (1986) yang menyatakan bahwa inovasi dapat menjamin kemakmuran perusahaan.

Selain membuat inovasi / fitur pada produk, inovasi yang diterapkan bagi *Intangible Assets* utamanya pada SDM perusahaan juga menjadi hal yang patut untuk dioptimalkan, seperti pelatihan bagi tenaga penjual merupakan salah satu cara yang tepat agar mereka terampil memasarkan produk kepada calon konsumen. Strategi promosi diberbagai media juga dapat dilakukan mengingat hal ini merupakan cara terbaik dalam melakukan proses pemasaran produk baru juga sekaligus

bentuk inovasi. Inovasi produk dari proses design hingga proses produksi sampai proses menjual akan menjadikan hasil yang baik. Inovasi inovasi perihal design yang lebih artistik dan lebih inovatif, dapat membuat produk bisa mengungguli para pesaingnya.

Peran Mediasi *Competitive Advantage* pada pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Perusahaan.

Pangsa pasar menjadi faktor penting dalam hubungan *Total Quality Management (TQM)* dengan kinerja. Dianggap penting dikarenakan kinerja akan meningkat ketika kita memiliki pangsa pasar yang jelas. (Agus dan Hassan, 2011) dihasil penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur harus menekankan perhatian yang lebih besar terhadap aspek pengukuran kualitas *Total Quality Management (TQM)* dan tingkat dukungan manajemen yang lebih besar untuk inisiatif *Total Quality Management (TQM)* untuk memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, stratege dalam pangsa pasar iniberdampak pada kinerja perusahaan.

Pengujian statistik menunjukkan bahwa secara langsung, *competitive advantage* memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan properti di Indonesia ($\beta = 0,113$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Corredor and Goñi, 2011). *Total Quality Management (TQM)* dapat memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan selama menerapkan sistem yang baik (berbasis teknologi yang terus dikembangkan) disetiap aktivitasnya. Aktivitas dalam hal ini keterkaitan dengan pangsa pasar properti di Indonesia.

Tujuan penerapan sistem tersebut memberikan tingkat kesiapan perusahaan untuk siap bersaing dalam pangsa pasar. Penerapan system dapat juga salah satunya dengan berinovasi dari perencanaan dan produksi, misalkan perusahaan properti berinovasi menciptakan rumah dengan desain

yang hemat energi dan ramah lingkungan dengan teknologi *smarthome*.

Peran Mediasi Inovasi pada pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Perusahaan.

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, rerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan inovasi strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisasi kelemahan internal perusahaan. Selaras dengan *Resource-based view Theory (RBV)* dan *contingency theory*.

Pengujian statistik menunjukkan bahwa pengaruh total peran mediasi inovasi memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan ($\beta = 0.858$) dan juga berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian secara empiris ini juga sejalan dengan berbagai literasi penelitian terdahulu yang mendukungnya seperti yang dikemukakan oleh (Corredor and Goñi, 2011).

Total Quality Management (TQM) dapat memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan selama menerapkan sistem yang baik (berbasis teknologi yang terus dikembangkan) disetiap aktivitasnya dalam hal ini inovasinya. Tujuan penerapan sistem tersebut memberikan tingkat kesiapan perusahaan untuk siap bersaing. Tentunya selain berdampak pada *competitive advantage*, *Total Quality Management (TQM)* juga memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui inovasi. Perusahaan dengan sistem yang baik akan melakukan perbaikan-perbaikan yang bersifat berkesinambungan. Hasil pencapaian target dalam tahun berjalan akan menjadi evaluasi untuk target tahun selanjutnya.

Perusahaan dapat menyusun strategi inovasi produk misalnya dengan merubah design kekinian dengan cara pembayaran yang

lebih menarik akan memberikan peluang kepada pelanggan untuk dapat membeli produknya. Perbaikan kualitas dari sisi produksi produk properti dapat senantiasa dilakukan misalkan dengan menciptakan properti yang tahan gempa, properti yang dilengkapi dengan teknologi *smarthome* dibangun di kawasan dengan fasilitas lengkap, ataupun dengan sistem pengamanan kawasan yang dikembangkan melalui pengembangan kawasan *one gate sistem*, dimana akses keluar masuk kawasan melalui satu gerbang, sehingga di yakinkan keamanan kawasan tersebut lebih terjamin, inovasi fasilitas ini tentunya menjadi nilai lebih supaya harapan pelanggan bisa terpenuhi dan konsumen merasa tertarik dan yakin akan produk kita.

KESIMPULAN

Total Quality Management (TQM) penting untuk diimplementasikan dalam perusahaan properti. Penerapan *total quality management (TQM)* pada perusahaan akan membantu meningkatkan *competitive advantage* dan inovasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan *total quality management (TQM)* dalam lingkungan persaingan pasarproperti saat ini yang ketat, menjadi solusi yang baik agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing. Kondisi ini dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan dalam mempertahankan *competitive advantage* secara berkelanjutan harus terus menciptakan inovasi-inovasi baru dalam menjalankan bisnisnya, memperbaiki sistem perencanaan yang jelas, mengembangkan riset perihal produk baru yang diciptakan agar produk tersebut dapat menjangkau pasar disegala lini konsumen. Kualitas produk yang berlandaskan kebutuhan konsumen tersebut akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Ide-ide baru atau gagasan-gagasan baru terus dikembangkan untuk menciptakan inovasi produk baru mengikuti perkembangan zaman.

Kepuasan pelanggan yang tercipta, tentunya akan memberikan dorongan ke image

perusahaan dan diharapkan mampu meningkatkan pendapatan perusahaan yang pada akhirnya target kinerja perusahaan dapat tercapai dengan profit perusahaan yang meningkat.

Hasil penelitian juga mengidentifikasi apabila *Total Quality Management (TQM)* tidak dimanfaatkan dengan baik dan tidak dikelola dengan baik, maka hasilnya menurunkan kinerja perusahaan. Proses pengelolaan sumber daya perusahaan dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* tidak bisa serta merta meningkatkan kinerja, harus melalui peran mediasi inovasi dan *Competitive Advantage*. Perusahaan yang mempunyai sistem yang jelas, standart operaional prosedur yang baik, dan konsep perencanaan yang baik dan matang, tetapi tidak diterapkan dengan baik, atau tidak di implementasikan baik dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan, sama halnya perusahaan tidak melakukan sesuatu, tentunya tidak bisa memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja.

Konsep konsep perencanaan yang baik tersebut harus dikelola dengan tata kelola perusahaan yang baik dan di implementasikan dengan komitmen tinggi oleh segenap pimpinan dan karyawannya dalam penerapan aktivitas pengembangan bisnisnya. Tata kelola *Total Quality Management (TQM)* yang baik dan sejalan dengan meningkatkan *competitive advantage* perusahaan akan mendorong inovasi secara berkelanjutan, dan memberikan pengaruh positif ke arah peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), pp. 33-46.
- Ancok, D., (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B., dan Arian, A. M. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. *Handbook of Strategic Management*, 124188.
- Capon, N., Farley, J.U., Lehmann, D.R. dan Hulbert, J.M.(1992). Profiles of Product Innovators among Large US Manufacturers. *Management Science*, Vol. 38(2), pp.157-169.
- Chong, V. K., dan Rundus, M. J. (2004). Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance. *The British Accounting Review*, Vol. 36(2), pp. 155-172.
- Corredor, P., dan Goñi, S. (2011). TQM and Performance: Is the Relationship so Obvious? *Journal of Business Research*, Vol. 64(8), pp. 830-838.
- Day, G. S., dan Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52(2).
- Dewar, R. D., dan Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: an Empirical Analysis. *Management Science*, Vol. 32(11), pp. 1422-1433.
- Grant, R. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, Vol. 33(3), pp. 114-135.
- Henri, J. F. (2006). Management Control Systems and Strategy: A Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31(6), pp. 529-558.
- Kathleen, M. E., dan Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, Vol. 21(1), pp. 1105-1121.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., dan Rao, S.S.(2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*,

- Vol.34(2), pp.107-124.
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M. and Doustar, M. (2018.) The Relationship between Knowledge Management and Innovation Performance, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 29(1), pp. 12-26.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Prajogo, D.I., dan Sohal, A.S.(2003). The Relationship between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.20(8), pp.901-918.
- Rivard, S., Raymond, L., dan Verreault, D. (2006). Resource-based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15(1), pp. 29-50.
- Scott, T.W., dan Tiessen, P.(1999). Performance Measurement and Managerial Teams. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.24(3), pp.263-285.
- Sharma, S., dan Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(8), pp. 729-753.
- Sherman, W. S. (2007). Improving Organizations by Coaching Individual Development Using the Resource-based Business Strategy. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 72(4), pp. 40-46.
- Sila, I., dan Ebrahimpour, M.(2002). An Investigation of the Total Quality Management Survey-based Research Published between 1989 and 2000: A Literature Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.19(7), pp.902-970.
- Suwarno, Y.(2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta : STIA-LAN.
- Teece, D. J., Pisano, G., dan Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- Yew, Wong, C. dan Karia, N. (2010). Explaining the Competitive Advantage of Logistics Service Providers: A Resource-based View Approach. *International Journal of Production Economics*, pp. 51-67.