

ABSTRAK

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP INOVASI DENGAN TURBULENSI PASAR PADA PT TERANG BERSAUDARA

Adisti Rena Linardi
16/407143/PEK/22378

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan sebuah pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja terkait dengan kualitas produk, produktivitas dan profitabilitas. MMT saat ini mulai mendapat perhatian besar baik oleh praktisi bisnis maupun akademisi. Selain MMT, inovasi juga berperan penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Faktor lainnya yang mempengaruhi penerapan MMT terhadap kinerja perusahaan, yaitu faktor turbulensi pasar. Penelitian ini dilakukan pada PT Terang Bersaudara. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut adalah belum optimalnya penerapan sistem manajemen kualitas yang berdampak terhadap rendahnya kinerja perusahaan.

Manajemen Mutu Terpadu dapat dibagi menjadi dua bagian besar yaitu praktik infrastruktur MMT (komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, dan fokus kepada pelanggan) dan MMT Inti (perbaikan berkelanjutan, manajemen aliran proses dan hubungan dengan pemasok). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh praktik infrastruktur MMT, pengaruh MMT inti, pengaruh turbulensi pasar dalam memoderasi pengaruh praktik infrastruktur MMT, dan pengaruh turbulensi pasar dalam memoderasi pengaruh praktik MMT inti. Penelitian ini menggunakan metode kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Terang Bersaudara (180 orang). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dan diperoleh jumlah sampel sebesar 124 responden berdasarkan dengan perhitungan rumus slovin. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada para responden. Hasil dari kuesioner diberi nilai dan dianalisis dengan uji statistik validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik dengan metode analisis menggunakan regresi linear berganda menggunakan *software SPSS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik infrastruktur MMT dan praktik MMT inti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi pada PT. Terang Bersaudara. Sedangkan turbulensi pasar tidak memoderasi pengaruh praktik infrastruktur MMT dan tidak memoderasi pengaruh praktik MMT inti terhadap kinerja inovasi pada PT. Terang Bersaudara.

*Kata Kunci: Manajemen Mutu, Manajemen Mutu Terpadu, Turbulensi Pasar,
Kinerja Inovasi.*

ABSTRACT

EFFECT OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON INNOVATION WITH MARKET TURBULENCY IN PT TERANG BERSAUDARA

Adisti Rena Linardi
16/407143/PEK/22378

Total Quality Management (TQM) is a system designed to improve system and productivity. This concept get great attention for both business organizations and academics. Innovation is also important to increase competitive advantage. There is other factor that influence the implementation of TQM on company performance: market turbulence factor. This research was conducted at PT Terang Bersaudara. The company should improve TQM system because it is facing low performance of innovation.

The purposes of this study are to identify the influence of TQM Infrastructure practices, the influence of core TQM, the influence of market turbulence in moderating the influence of MMT Infrastructure practices, and the influence of Capital Market turbulence in moderating the influence of core Integrated Quality Management practices. This research used the causality method using quantitative. The respondents of this study were all employees of PT Terang Bersaudara (180 people). The sampling technique conducted purposive sampling method and obtained a sample size of 124 respondents based on the calculation of Slovin formula. Primary data were gathered from a questionnaire that was distributed to the respondents. The results of the distribution of the questionnaire were scored and analyzed with a statistical test of validity, reliability, and the classic assumption test. The data analyzed using multiple regression with SPSS.

The results show that Integrated Quality Management Infrastructure Practices and Core Integrated Quality Management Practices significantly positive effect to innovation performance at PT. Terang Bersaudara. While Market Turbulence does not moderate the influence of TQM infrastructure practices and does not moderate the influence of core TQM on innovation performance at PT. Terang Bersaudara.

Keywords: Quality Management, Integrated Quality Management, Market Turbulence, Performance Innovation.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan sebuah pendekatan untuk meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas secara sistematis yang mulai mendapat perhatian besar baik oleh praktisi bisnis maupun akademisi. Sejak awal tahun 1980-an, MMT berupaya memaksimalkan daya saing organisasi yang fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara ber-kesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Krajewski and Ritzman, 2006). Sila et al. (2007) menambahkan bahwa MMT berperan sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan.

Implementasi MMT juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan pendapatan (Gaspersz, 2005). Bukti lain juga menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan MMT dapat mencapai keuntungan yang lebih tinggi dan memiliki arus kas yang lebih baik serta meningkatkan nilai pemegang saham (Corbett dan Rastrick, 2000).

Selain MMT, inovasi juga berperan penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Tushman dan Nadler (1986) menyatakan bahwa eksekutif seharusnya melakukan inovasi dan perubahan untuk bersaing dilingkungan yang dinamis dan kompleks. Selanjutnya, Suhag et al (2017) menyatakan bahwa inovasi sangat penting dilakukan oleh manajemen perusahaan karena perusahaan menghadapi

permintaan konsumen dan lingkungan organisasi yang mengalami perubahan sangat cepat. Bisnis tidak dapat bertahan di pasar tanpa inovasi. Artinya perubahan melalui inovasi harus dilakukan agar perusahaan mampu meraih keunggulan bersaing. Tuan et al (2016) menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu komponen penting perusahaan untuk bertahan dan berkembang. Kegiatan inovasi dapat menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif sehingga organisasi lebih sukses. Selain itu, inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Implementasi MMT dapat meningkatkan inovasi perusahaan (Srinivasan, 2009; Zhang et al, 2016). Selain itu menurut Zhang et al (2016) terdapat faktor lain yang mempengaruhi penerapan MMT terhadap kinerja perusahaan, yaitu faktor turbulensi pasar. Adanya hubungan antara turbulensi pasar dengan penerapan MMT juga dinyatakan oleh Slater and Narver (1995) yang menemukan turbulensi pasar mempengaruhi keberhasilan penerapan MMT dalam perusahaan.

Turbulensi dipahami sebagai gangguan terus menerus pada kegiatan ekonomi khususnya produk pasar, yang menyebabkan terjadinya perubahan. Perubahan dapat terjadi pada program, komposisi tenaga kerja, dan desain kerja. Pada saat terjadinya turbulensi pasar yang tinggi, perusahaan dituntut untuk harus tetap bertahan. Pada saat terjadinya turbulensi pasar yang tinggi maka manajemen perusahaan dituntut untuk dapat menganalisis kemungkinan akan terjadinya perubahan kebutuhan konsumen, serta melakukan inovasi secara tepat agar perusahaan dapat memenuhi perubahan kebutuhan konsumen tersebut (Han et al, 1998).

Penelitian ini menggunakan turbulensi pasar sebagai variabel moderasi hubungan antara MMT dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan kinerja inovatif. Pada turbulensi pasar yang kuat, maka perusahaan dapat meningkatkan inovasi untuk memenuhi selera konsumen yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Terang Bersaudara. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut adalah belum optimalnya penerapan sistem manajemen kualitas, yang berdampak terhadap rendahnya kinerja inovasi. Apabila hal tersebut terjadi, maka dapat menurunkan tingkat kepuasan pelanggan. Pencapaian kinerja perusahaan tahun 2016-2018 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Pencapaian Kinerja Perusahaan Tahun 2016 – 2018 (dalam persen)

Tahun	Kinerja Perusahaan				
	Kepuasan terhadap kualitas produk	Kepuasan terhadap kualitas layanan	Kinerja Ideal	Gap Kinerja untuk kualitas produk	Gap Kinerja untuk kualitas layanan
2016	74	78	100	-26	-22
2017	70	75	100	-30	-25
2018	69	71	100	-31	-29

Sumber: PT Terang Bersaudara (2018)

Berdasarkan Tabel 1.1, capaian kinerja untuk kualitas produk dan layanan PT Terang Bersaudara mengalami penurunan masing-masing sebesar 5% dan 7% dari tahun 2016 ke 2018. Capaian kinerja yang masih rendah ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memberikan standar produk dan layanan yang berkualitas yang dapat memberikan tingkat kepuasan maksimal.

Zhang et al (2016) menyatakan bahwa kesuksesan pelaksanaan MMT dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor praktik infrastruktur MMT dan praktik

MMT inti. Praktik infrastruktur MMT terdiri dari komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, dan fokus kepada pelanggan. Faktor praktik MMT inti terdiri dari perbaikan berkelanjutan, manajemen aliran proses, dan hubungan dengan pemasok. Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan kepada 30 orang karyawan PT Terang Bersaudara, penyebab masih rendahnya pelaksanaan sistem manajemen kualitas di perusahaan, tersaji pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Faktor –Faktor Penyebab Pelaksanaan Manajemen Mutu Masih Rendah berdasarkan Pra Penelitian

Faktor - faktor	Persentase
Komitmen manajemen puncak	51,33
Keterlibatan karyawan	52,67
Fokus pelanggan	58,00
Perbaikan berkelanjutan	60,00
Manajemen aliran proses	62,67
Hubungan pemasok	52,67

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa faktor-faktor sistem manajemen kualitas perusahaan masih belum optimal (kurang dari 65%). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini fokus membahas faktor komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, manajemen aliran proses dan hubungan pemasok sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi di PT Terang Bersaudara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah praktik infrastruktur MMT berpengaruh terhadap kinerja inovasi?
2. Apakah praktik MMT inti berpengaruh terhadap kinerja inovasi?

3. Apakah turbulensi pasar memoderasi pengaruh praktik infrastruktur MMT terhadap kinerja inovasi?
4. Apakah Turbulensi pasar memoderasi pengaruh praktik MMT terhadap kinerja inovasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh praktik infrastruktur MMT terhadap kinerja inovasi.
2. Menganalisis pengaruh praktik MMT inti terhadap kinerja inovasi.
3. Menganalisis pengaruh turbulensi pasar dalam memoderasi pengaruh praktik infrastruktur MMT terhadap kinerja inovasi.
4. Menganalisis pengaruh turbulensi pasar dalam memoderasi pengaruh praktik MMT inti terhadap kinerja inovasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan antara lain akan mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan sistem manajemen mutu yang efektif bagi perusahaan. Informasi tersebut diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing lebih baik dalam industri yang semakin kompetitif.

Selain untuk perusahaan, penelitian ini bermanfaat bagi dunia pengetahuan ataupun universitas, di mana penelitian ini dapat menjadi pengaplikasian beberapa teori dan juga bisa menjadi awal dari perkembangan penelitian selanjutnya.

1.5 Lingkup Penelitian

Penyusunan karya akhir ini dibatasi ruang lingkup supaya lebih terarah dan tidak terlalu meluas. Variabel penelitian dibatasi pada komponen manajemen kualitas yang terdiri dari praktik infrastruktur MMT dan praktik MMT inti. Praktik infrastruktur terdiri dari unsur komitmen manajemen puncak, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan. Praktik MMT inti terdiri dari perbaikan berkelanjutan, manajemen aliran proses, dan hubungan pemasok. Kedua variabel tersebut dikaji pengaruhnya terhadap kinerja inovasi yang dimoderasi oleh variabel turbulensi pasar pada PT Terang Bersaudara. Kinerja inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu kinerja inovasi produk dan kinerja inovasi proses, namun dalam penelitian ini dibatasi yaitu menjadi satu kesatuan yaitu kinerja inovasi (termasuk produk dan proses).

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 Bab yaitu:

1. Bab I. Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang pembuatan tesis, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

2. Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang konsep dan teori kualitas, sistem manajemen kualitas, manajemen mutu terpadu, kinerja perusahaan, dan penelitian terdahulu.

3. Bab III. Metodologi Penelitian

Bab ini dibahas tentang metodologi penelitian, tahapan penelitian lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

4. Bab IV. Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan terhadap pelaksanaan pengaruh sistem manajemen mutu terhadap kinerja inovasi perusahaan.

5. Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas tentang kesimpulan-kesimpulan serta saran yang dapat ditarik dari pembuatan tesis ini dan kemungkinan pengembangan topik yang bersangkutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah pendekatan untuk meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas daya saing dari seluruh organisasi. MMT adalah filosofi untuk mengelola organisasi dengan cara yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan secara efektif dan efisien tanpa melanggar nilai-nilai etika (Chartered Quality Institute, 2014).

Kaynak (2003) mendefinisikan MMT sebagai filosofi manajemen holistik yang berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus menerus di semua fungsi organisasi. Mohrman dkk. (1995) dalam Kaynak (2003) meneliti hubungan antara praktik manajemen mutu dan kinerja organisasi pada berbagai tingkatan. Das et al. (2000) meneliti hubungan antara sistem manajemen mutu dan dampaknya terhadap kinerja. Dalam penelitian Douglas dan Judge (2001), MMT dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal untuk menganalisis hubungan antara MMT dan kinerja perusahaan. Sedangkan, Samson dan Terziovski (1999), mengoperasionalkan MMT sebagai konstruk multidimensi. Beberapa penelitian mengoperasionalkan kinerja hanya pada tingkat operasi, seperti yang dilakukan Samson dan Terziovski (1999), Douglas dan Judge (2001), dan Das et al. (2000).

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) didefinisikan sebagai suatu sistem dari praktik-praktik yang memiliki dampak sistemik terhadap praktik dan kinerja perusahaan Flynn (1994). Menurut Gaspersz (2005), MMT merupakan suatu

pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna meningkatkan penciptaan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, inovasi, dan kinerja lain dari perusahaan. Evans dan Lindsay (2002) menyatakan MMT fokus terhadap konsumen dan para pemangku kepentingan, partisipasi dan bekerja tim oleh setiap orang dalam organisasi dan suatu proses yang mendukung perbaikan dan proses pembelajaran secara terus menerus.

2.2 Manajemen Mutu Terpadu dan Kinerja

MMT memiliki hubungan dengan kinerja inovasi. Prajogo dan Sohal (2006) mengemukakan bahwa MMT secara positif berhubungan dengan kinerja inovatif, sehingga harus dibuat suatu sistem dan budaya yang mendukung lingkungan organisasi untuk berinovasi. Fayol (1994) meneliti hubungan antara manajemen mutu dan kecepatan inovasi produk. Hasilnya ditemukan terdapat perbedaan penting antara inovasi produk yang cepat, menengah dan lambat berdasarkan elemen MMT yaitu kepemimpinan, timbal balik, kebersihan dan organisasi, dan karakteristik pola produk. Gustafson dan Hundt (1995) menyarankan bahwa elemen-elemen seperti perhatian pelanggan, pikiran karyawan, manajemen kepemimpinan, perbandingan, data atau informasi, kualitas pikiran, proses pikiran, dan peningkatan yang terus menerus adalah faktor-faktor yang dapat meningkatkan.

2.3 Turbulensi Pasar

Menurut Slater and Narver (1995), turbulensi pasar mempengaruhi keberhasilan penerapan MMT dalam perusahaan. Inovasi yang dilakukan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Han et al, 1998).

Inovasi dianggap penting ketika perusahaan dihadapkan pada turbulensi pasar yang tinggi dan berbagai gangguan lingkungan. Hult et al.(2004) menyatakan bahwa turbulensi pasar dapat mendorong lebih kuat upaya untuk melakukan inovasi dalam mengatasi perubahan lingkungan.

Menurut Zhang et al (2016), adanya turbulensi pasar kebutuhan dan preferensi pelanggan yang sering berubah, merupakan tantangan bagi lini produksi untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan langkah-langkah positif untuk memprediksi yang lebih handal dengan menganalisis kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, komitmen manajemen puncak merupakan hal yang sangat penting, karena mampu menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis. Kondisi tersebut dapat mengurangi ketakutan karyawan, dan mendorong lebih berani dalam melakukan uji coba di pekerjaannya. Artinya komitmen manajemen sangat membantu untuk mendorong inovasi produk dan proses. Selain itu, sumber daya lainnya seperti orang, modal, fasilitas, dan sosial dukungan emosional diperlukan untuk inovasi di pasar yang dinamis. Sementara komitmen dan dukungan para pemimpin sangat penting untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan ini.

Pada kondisi pasar yang kompleks, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan seperti berbagai kebutuhan yang tidak terstruktur, diperlukan analisis pendekatan pasar yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, pendekatan yang berfokus pada pelanggan tampaknya tepat dan berguna dalam memantau, memperoleh, dan menganalisis kebutuhan pelanggan. Dengan bantuan alokasi sumber daya yang cepat (perilaku agresif) dan percobaan terus menerus (perilaku proaktif), maka produk dan layanan baru dapat dikembangkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Demikian juga, pasar dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi juga akan menghadirkan lebih banyak ketidakpastian dan kemampuan berubah, yang harus diatasi oleh proses inovasi.

2.4 Kinerja Inovasi

Peter F. Drucker dalam Raka (2011) mengatakan bahwa inovasi merupakan sebuah kebutuhan dan harus menjadi sebuah disiplin. Konsep inovasi mempunyai sejarah yang panjang dan pengertian yang berbeda-beda, terutama didasarkan pada persaingan antara perusahaan-perusahaan dan strategi yang berbeda yang diterapkan perusahaan itu sendiri. Schumpeter (1949) dalam Hermans menyebutkan bahwa inovasi terdiri dari 5 (lima) unsur yaitu:

1. Memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada.
2. Memperkenalkan proses baru ke industri
3. Membuka pasar baru
4. Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku atau masukan lainnya

5. Perubahan pada organisasi industri

Menurut Buchari (2004:18) inovasi berarti mengamati konsumen untuk menemukan dan memuaskan konsumennya dengan memberikan produk yang baru. Inovasi adalah sebuah perkembangan dan implementasi dari ide baru dari waktu ke waktu di dalam sebuah institusi (Van De Ven, 1986). Nelly (2001) mengatakan bahwa inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil dipasarkan. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen dan arsitektur produk. Drucker (1985) menyatakan bahwa inovasi produk merupakan satu hal yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan.

Aktivitas inovasi dan pengembangan produk pada perusahaan manufaktur yang dikaitkan dengan kinerja keuangan merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam peningkatan produktivitas dan persaingan global. Inovasi manufaktur mencakup penciptaan, pemilihan dan pengembangan atau peningkatan produk, proses dan teknologi (Zahra, et al., 1993; Lucas dan Ferrel, 2000). Inovasi tersebut dapat meningkatkan posisi global perusahaan manufaktur dan membantu mereka mencapai status sebagai produsen barang yang berkualitas kelas dunia. Dengan menggunakan teknologi baru, penciptaan dan pengenalan (komersialisasi) atau memasarkan produk baru tersebut dan mengadopsi proses produksi yang inovatif, perusahaan dapat memecahkan masalah persaingan secara efektif (Swamidass, 1986; Gobelly dan Brown, 1993; Salaman dan Storey, 2002).

Dalam rangka melakukan inovasi, perusahaan harus mengembangkan strategi inovasi secara formal dan menyeluruh. Strategi ini menjelaskan tujuan perusahaan dalam melakukan inovasi dengan menjelaskan hasil akhir (apa yang dikembangkan) dan caranya (bagaimana mencapainya). Strategi inovasi suatu perusahaan manufaktur dapat berfungsi sebagai petunjuk dan pegangan bagi eksekutif pelaksana (Zahra dan Das, 1993, Afuah, 1998; Salaman dan Storey, 2002). Strategi inovasi tersebut, yaitu:

1. Inovasi produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi.
2. Mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan memilih proyek-proyek yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan.
3. Menjelaskan fokus dan sumber inovasi, memperhatikan kondisi industri, kemampuan internal, sumber daya, kekuatan dan kelemahan.
4. Perusahaan dapat menggunakan produk inovasi tersebut untuk melindungi pasar yang telah ada atau memasarkan kepada *niche* market baru, dengan demikian akan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang lebih unggul dari pesaing.

Hubungan antara aktivitas inovasi dengan keunggulan kompetitif didasarkan pada empat hal (Lengnick-Hall, 1992; Afuah, 1998) menyebutkan beberapa yaitu:

1. Inovasi yang sulit ditiru (*imitability*) akan menjadikan perusahaan unggul di dalam persaingan. Strategi yang kurang baik akan mudah ditiru sehingga

membutuhkan lebih banyak sumber daya yang tahan lama dalam keunggulan kompetitif.

2. Inovasi yang dapat merefleksi secara akurat terhadap reaksi pasar akan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan.
3. Inovasi yang kurang mampu mengeksploitasi karakteristik waktu (*timing*) pada industri yang relevan akan lebih menjadikan perusahaan unggul.
4. Inovasi yang berdasarkan pada kapabilitas dan teknologi yang mudah digunakan akan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Zhang, Feng, dan Xiang (2016) menganalisis lebih lanjut efek moderat dari turbulensi pasar pada hubungan antara *quality management practices* dan *innovation performance* di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik infrastruktur MMT dan praktik MMT inti memiliki pengaruh positif pada kinerja inovasi. Selain itu, ditemukan bahwa turbulensi pasar secara positif melemahkan hubungan antara praktik infrastruktur MMT dan kinerja inovasi, tetapi secara negatif memoderasi hubungan antara praktik MMT inti dan kinerja inovasi. Namun, turbulensi pasar tidak memoderasi hubungan antara praktik infrastruktur MMT dan kinerja inovasi, serta dampak moderasi dari praktik MMT inti dan kinerja inovasi tidak signifikan.

Krivokapic *et al*(2013) bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem manajemen mutu pada pengembangan inovasi dalam organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu sebagai dasar untuk