



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Manajemen

Menurut Kinicki & Williams (2020) manajemen adalah sebuah pencarian dari tujuan perusahaan secara efektif dan juga efisien dengan cara mengintegrasikan sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh orang - orang dengan cara membuat perencanaan, mengorganisir, memimpin, dan juga mengendalikan sebuah sumber daya yang dipunya. Pemaparan dari efisien dan efektif yang diberikan bermaksud :

1. *Efficiency*, bermaksud menggunakan penggunaan sumber daya (manusia, uang, dan bahan mentah) secara bijak dan hemat
2. *Effectiveness*, bermaksud mencapai hasil yang diinginkan dengan mengambil keputusan yang tepat, dan dapat membawa mereka untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Menurut Bateman et al. (2019) *management* dibuat untuk mencapai suatu tujuan yang ada secara efisien dan efektif. Efisien yang dimaksud adalah dengan mencapai tujuan dengan meminimalisirkan sebuah *waste* dan pemakaian dari sumber daya sebaik baiknya, efektif yang dimaksud adalah dapat benar -benar mencapai sebuah tujuan dari perusahaan

Menurut Boddy (2020) terdapat empat fungsi – fungsi tradisional dasar dari sebuah *management*, sebagai berikut:

1. *Planning*, bermaksud dalam menentukan sebuah arah dari sebuah bisnis, bidang pekerjaan yang akan dilibatkan, dan bagaimana mengalokasikan

sumber daya di antara berbagai proyek atau kegiatan. Aktivitas dalam *planning* meliputi :

- a. Memprediksi sebuah tren kedepannya
 - b. Menilai sebuah sumber daya
 - c. Meningkatkan sebuah objektif kinerja
2. *Organising*, mengarahkan sebuah perencanaan yang masih belum tertata dengan menentukan bagaimana mengalokasikan waktu dan mengalokasikan sebuah usaha yang ada. Aktivitas dalam *Organizing* meliputi :
- a. Membuat struktur perusahaan
 - b. Mengembangkan kebijakan *Human Resources Management*
 - c. Menentukan kebutuhan teknologi yang diperlukan
 - d. Bagaimana mendorong sebuah kewirausahaan dan inovasi
3. *Acting and Leading*, adalah serangkaian sebuah aktivitas dari seseorang untuk mempengaruhi seseorang dalam bertindak, Aktivitas dalam *leading* meliputi:
- a. Mempengaruhi
 - b. Memotivasi
 - c. Berkomunikasi
 - d. Bekerja dengan team
4. *Controlling*, adalah sebuah tugas dalam memantau proses yang dihubungkan dengan perencanaan dan melakukan tindakan dan langkah koreksi yang diperlukan. Aktivitas dari *controlling* meliputi;
- a. Memastikan sebuah sistem

- b. Memeriksa sebuah data
- c. Menyesuaikan sebuah *output*

2.2 Teori Manajemen Operasional

Menurut Heizer et al. (2017) *Operation Management* (OM) adalah sekumpulan aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*. Aktivitas dalam menciptakan barang dan jasa berlangsung di setiap perusahaan. Dalam organisasi yang menciptakan barang atau produk tidak berwujud dan fungsi produksi mungkin kurang jelas yang bisa kita sebut dengan *service*, dimana *service* sendiri mungkin "tidak terlihat" dari publik dan bahkan dari pelanggan. Jasa dapat berbentuk seperti transfer dana dari rekening tabungan ke rekening koran, transplantasi hati, pengisian kursi kosong di pesawat terbang, atau pendidikan siswa. Pada akhirnya semua aktivitas dalam memproduksi produk atau jasa disebut dengan *Operations Management*.

Manajemen operasi (OM) mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, dan mengendalikan banyak aktivitas perusahaan yang menciptakan nilai. Sementara manajemen operasi mungkin agak berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, terutama ketika membandingkan perusahaan manufaktur dan jasa, ukuran dan lokasi perusahaan, atau produk yang dijual perusahaan, masih banyak operasi dengan tanggung jawab berbeda (Wisner, 2017)

Heizer et al (2017) *There are several reasons why it is important to study Operations Management:*

1. *Operation Management* (OM) adalah satu fungsi utama dari sebuah perusahaan, dan secara integral berpengaruh terhadap segala fungsi bisnis. Semua perusahaan pasar (menjual), finansial (akun), dan menghasilkan (operasi), penting untuk mengetahui bagaimana fungsi aktivitas dalam OM
2. Mempelajari OM karena ingin tahu bagaimana sebuah barang dan jasa diproduksi. Fungsi produktivitas adalah sebuah segmen kehidupan bermasyarakat kita untuk menciptakan produk dan jasa yang kita gunakan.
3. Mempelajari OM untuk memahami apa yang *operation manager* lakukan. terlepas dari sebuah tanggung jawab di sebuah perusahaan, kita bisa melakukan yang lebih baik lagi jika kita mengerti apa yang *operation manager* lakukan. Sebagai tambahan, memahami OM dapat membantu kita dalam menjelajah banyak karier yang kemungkinan ada di lapangan.
4. Mempelajari OM karena itu adalah bagian yang paling mahal dari sebuah perusahaan. Persentase keuntungan yang sangat besar dari perusahaan akan dihabiskan di OM.

Menurut Slack et al. (2016) ada beberapa hubungan antara operasional dengan fungsi - fungsi yang ada di perusahaan, sebagai berikut :

1. *Accounting and Finance*, menghubungkan data yang relevan maupun analisis finansial untuk pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan
2. *Technical*, menghubungkan sebuah kebutuhan dalam proses teknologi maupun pilihan dari proses teknologi

3. *Product / Service development*, menghubungkan dengan ide baru tentang produk / jasa dan mengkomunikasikan kapabilitas.
4. *Marketing*, menghubungkan kebutuhan pasar dan mengkomunikasikan kapabilitas.
5. *Information system*, menghubungkan sistem yang digunakan untuk desain, perencanaan, dan pengembangan serta mengkomunikasikan
6. *Human Resources*, menghubungkan proses perekrutan dan pelatihan

2.3 Teori Quality Management

Mutu adalah sebuah efek yang mereka dapatkan dikarenakan seorang pelanggan memiliki pandangan tertentu terhadap suatu barang atau jasa. Membandingkan barang atau jasa yang sesuai dengan keinginan mereka untuk mencapai apa yang mereka inginkan untuk melihat apa yang disebut dengan mutu, oleh karena itu tidak selalu kualitas ditentukan dari pihak yang membuat / memproses tetapi juga bisa dipengaruhi oleh hal lain yang mempengaruhi kualitas seperti *Customer Expectation*, dan *Actual Product/services received* (Luthra et al., 2021)

Kualitas bisa dibidang sebagai *consistent conformance* untuk ekspektasi seorang pelanggan. *Conformance* yang dimaksud adalah keinginan yang bertemu dengan sebuah spesifikasi yang jelas terhadap sebuah jasa atau produk sesuai dengan spesifikasi yang merupakan hal utama dalam tugas operasi. *Consistent* yang dimaksud adalah jasa atau produk sesuai dengan spesifikasi dari persyaratan suatu

kualitas yang digunakan untuk merancang dan menjalankan proses untuk menghasilkan jasa atau suatu produk (Slack et al., 2016)

Menurut Charantimath, (2016) *quality* bisa dilihat dengan berbagai sudut pandang oleh pelanggan ,sebagai berikut :

1. *Conformance to requirements*, yang berarti mengarah kepada kebutuhan pelanggan untuk saat ini maupun kebutuhan dimasa depannya
2. *A degree of excellences*, yang berarti ada sebuah derajat keunggulan pada harga yang sesuai dan kendali atas perubahan pada biaya yang sesuai
3. *Totally of characteristic which act to satisfy a need*, yang berarti adalah sebuah subjektif dari bentuk dari setiap orang yang memiliki definisinya masing- masing. *Fitness for use*, yang berarti sebuah fitur dan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memberikan kepuasan dari kebutuhan yang diinginkan
4. *Fitness for purpose*, yang berarti sebuah fitur dan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memberikan kepuasan yang diinginkan
5. *freedom from defect*, yang berarti adalah sebuah tercapainya keinginan dari pelanggan, dari sisi eksternal maupun internal untuk tidak memberikan defect kepada barang, jasa, dan proses bisnis
6. *Delighting customer*, yang berarti adalah sebuah segala komposisi dari *marketing, engineering, manufacturing*, dan *maintenance* barang atau jasa dimana produk atau barang jasa yang digunakan memenuhi ekspektasi dari pelanggan

Menurut Heizer et al. (2017) *quality* adalah hal / elemen penting dalam sebuah *operation*, oleh karena itu sebuah *quality* mempunyai implikasi. Dengan itu ada beberapa hal yang menunjukkan bahwa *quality* adalah hal yang penting :

1. *Company Reputation*, karena *quality* akan menunjukkan persepsi dari bagaimana perusahaan dilihat mau itu buruk atau baiknya perusahaan. Bisa dilihat dari produk baru, pelatihan karyawan, dan relasi terhadap *supplier*.
2. *Product Liability*, adanya peraturan yang berlaku maka perusahaan harus bertanggung jawab terhadap desain, produksi, maupun pendistribusian pada sebuah produk atau jasa terhadap keselamatan dari penggunaannya. Karena itu sebuah *quality* akan menghapuskan produk yang tidak sesuai standar keselamatan penggunaan dan mengurangi dampak buruk yang akan terjadi karena kurangnya *quality*.
3. *Global Implication*, pada era teknologi sebuah *quality* bersifat internasional oleh karena itu penting untuk sebuah produk atau jasa untuk memenuhi kualitas desain, maupun harga global yang sudah ada.

Menurut Stevenson (2018) ekspektasi pelanggan bisa dibagi menjadi beberapa dimensi yang digunakan untuk menentukan arti dari *quality* itu sendiri, oleh karena itu penting untuk memahami dimensi – dimensinya untuk mencapai ekspektasi yang pelanggan inginkan. Dimensi dari *product quality* berbeda dengan *service quality*, berikut adalah dimensi – dimensi dari *product quality* sebagai berikut:

1. *Performance*, karakteristik utama dari produk
2. *Aesthetics*, penampilan/rasa/aroma/rasa

3. *Special features*, karakteristik utama
4. *Conformance*, seberapa baik desain produk dengan spesifikasinya
5. *Reliability*, kinerja yang dapat diandalkan
6. *Durability*, kemampuan untuk bekerja sesuai berjalannya waktu
7. *Perceived Quality*, evaluasi secara tidak langsung dari kualitas
8. *Serviceability*, penanganan dari komplain dan perbaikan
9. *Consistency*, sebuah kualitas tidak akan berubah

Berikut adalah dimensi – dimensi dari *service quality* sebagai berikut:

1. *Convenience*, ketersediaan dan aksesibilitas dari pelayanan
2. *Reliability*, sebuah kemampuan untuk menunjukkan sebuah layanan yang konsisten dan akurat
3. *Responsiveness*, keinginan dari sebuah pemberi layanan untuk membantu customer dalam keadaan yang tidak biasa untuk membantu pelanggan
4. *Time*, kecepatan dalam pemberian sebuah layanan untuk diberikan
5. *Courtesy*, bagaimana seorang pelanggan diperlakukan oleh karyawan yang berinteraksi langsung dengan mereka
6. *Tangibles*, penampilan fisik dari fasilitas, perlengkapan, personil, dan barang komunikasi
7. *Consideration*, kemampuan untuk menyediakan *quality* produk pada tingkat yang sama terus menerus
8. *Expectation*, tercapainya sebuah ekspektasi dari pelanggan

Quality Management adalah sebuah metode untuk memastikan terdapat aktivitas yang penting dari sebuah desain, pengembangan, dan implementasi apakah dilakukan secara efektif yang sejalan dengan sebuah sistem dan juga kinerjanya. Dalam *Quality Management* terdapat semua aktivitas dari sebuah organisasi untuk mengarahkan, mengendalikan, maupun mengkoordinasi sebuah kualitas dari produk ataupun jasa (Charantimath, 2016).

Menurut Puthanveetil et al. (2020) Manajemen mutu adalah filosofi dan sistem manajemen yang mencakup serangkaian praktik seperti komitmen manajemen, perencanaan, manajemen karyawan, manajemen proses, manajemen pemasok, fokus pelanggan/pemangku kepentingan, dan informasi dan analisis yang diterapkan dan diintegrasikan ke semua aspek organisasi dengan tujuan meningkatkan semua kegiatan organisasi untuk memuaskan pemangku kepentingan

Quality Management mengarah kepada sebuah sistem yang efektif yang berguna untuk mengintegrasikan sebuah usaha perkembangan kualitas, perbaikan kualitas, dan peningkatan kualitas dalam sebuah group di dalam perusahaan agar mendapatkan biaya paling masuk akal dalam memproduksi dan menghadirkan layanan yang memuaskan para pelanggan (Slack et al., 2016)

Menurut Zhou & Li (2020) *Quality Management* mempunyai tujuan untuk meningkatkan sebuah mutu produk maupun jasa, dengan cara meningkatkan sebuah mutu sosial dari produk dan jasa yang berguna untuk keberlangsungan perusahaan dan juga meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut de Menezes & Escrig (2019)

pembelajaran, diseminasi, dan pengaplikasian dari pelatihan yang baik adalah hal – hal yang mempengaruhi terhadap *Quality Management*.

Menurut Charantimath (2016) *Leadership, teamwork* dan *training* adalah tembok terbangunya sebuah TQM. *Teamwork* menawarkan sebuah penyelesaian masalah dan perbaikan terus menerus pada proses dan operasional kerja. Perusahaan yang sudah melakukan upaya pengembangan total *quality management* biasanya mengadopsi tiga tipe team, sebagai berikut:

1. *Problem solving team*, bersifat sementara dan dibentuk untuk memecahkan masalah tertentu, mengidentifikasi dan mengatasi penyebab masalah tersebut. Mereka biasanya bertahan dari satu minggu hingga tiga bulan.
2. *Quality improvement team*, tim sementara dengan tujuan berurusan dengan masalah khusus yang sering berulang. Tim-tim ini dibentuk untuk jangka waktu tiga sampai dua belas bulan
3. *Natural work team*, Tim ini terdiri dari kelompok kecil pekerja terampil yang berbagi tugas dan tanggung jawab. Tim ini menggunakan konsep seperti keterlibatan karyawan tim, tim swakelola, dan lingkaran kualitas

Menurut Slack et al. (2016) dalam pengelolaan dan pengendalian sebuah *quality* tidaklah kecil, karena pengelolaan *quality* bisa dilakukan secara individual maupun pengelolaan *control* sebuah departemen yang besar. Karena itu penting untuk meneliti sebuah *cost of quality*, dimana *cost of quality* sendiri dimaksud

adalah biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang didapat. Kategori dari *cost quality* bisa dibagi menjadi seperti berikut:

1. *Prevention Cost*, sebuah biaya yang digunakan untuk menanggulangi dari kesalahan dan *error* di tempat pertama seperti pelatihan personil untuk melakukan pekerjaan secara benar maupun mendesain produk, jasa, dan proses untuk mengurangi masalah dalam *quality*.
2. *Appraisal Cost*, sebuah biaya yang berhubungan dengan pengendalian *quality* untuk memastikan jika sebuah masalah atau *error* telah terjadi saat proses pembuatan jasa atau produk sedang berlangsung seperti melakukan investigasi dalam masalah *quality* dan menyedia laporan terhadap masalah tersebut.
3. *Internal Failure Cost*, sebuah biaya yang berhubungan dengan *error* yang didapat dari dalam sebuah operasi seperti biaya karena hilangnya waktu produksi dari dampak penanganan masalah yang menyebabkan proses produksi terganggu.
4. *External Failure Cost*, sebuah biaya yang berhubungan dengan *error* yang didapat dari luar sebuah operasi seperti biaya dari sebuah garansi ataupun biaya jaminan dari produk atau jasa yang dikeluarkan oleh operasi karena gagal atau *error*

2.3.1 Management Commitment

Menurut Puthanveetil et al (2020) *continuous improvement* memerlukan adanya sebuah *management commitment* dari seorang karyawan untuk menghasilkan sebuah kerja sama yang baik untuk meningkatkan dorongan dari

bawah ke atas untuk memajukan sebuah peningkatan mutu kerja dari para karyawan dan perusahaan.

Menurut Luthra et al. (2021) saat melakukan imlementasi *Total Quality Management* (TQM), *management commitmen* adalah suatu hal yang penting, karena jika sebuah tindakan implementasi gagal maka akan muncul rasa ketidakpercayaan dan kesulitan untuk maju meluncurkan upaya yang lain. Oleh karena itu *management commitment* sangat diperlukan dalam keberhasilan implementasi TQM dengan memberikan pengelolaan co.

Menurut Charantimath (2016) *employee empowerment* atau lebih dikenal dengan pemberdayaan karyawan dapat terdiri dari, sebagai berikut

1. *Plan (drive, direct)*
2. *Do (deploy, support, participate)*
3. *Check (review)*
4. *Act (recognize, communicate, revise)*

2.3.2 Process management

Menurut Pertusa-Ortega et al. (2021) *management process* difokuskan untuk mencari kesesuaian pada spesifikasi tertentu dan pengurangan sebuah varian dalam suatu proses kerja, selain itu manajemen proses juga memungkinkan untuk mengsystemasi hal- hal yang diperlukan untuk pengembangan proses kreatif, dan untuk menumbuhkan inovasi eksploratif.

Menurut Charantimath (2016) tipikal dari *management process* dalam bisnis adalah selalu memeriksa perbaikan dalam proses bisnis secara terus-

menerus untuk menghasilkan peningkatan sebuah efisiensi dengan biaya yang lebih rendah

Menurut Luthra et al. (2021) *process management* bertujuan untuk menghindari *error* maupun kecacatan dan menerapkan sebuah konsistensi pada proses produksi dari sebuah barang maupun jasa, untuk mengurangi ketidakkonsistenan dari sebuah perlu dibuat hubungan antara variabel dari proses dan produksi.

2.3.3 Customer Focus

Menurut Boddy (2020) sebuah *customer focus* pada prinsip *total quality management* memiliki arti sebagai tujuan maupun sasaran dari sebuah perusahaan untuk membuat jasa atau produk mereka sesuai dengan apa yang diinginkan oleh para pelanggan.

Menurut Goetsch & Davis (2016) kunci dalam membangun *customer focus* adalah menempatkan karyawan untuk selalu berhubungan dengan pelanggan untuk memberdayakan mereka agar bisa selalu mengambil tindakan yang penting untuk memuaskan keinginan dari pelanggan. Dimana ada beberapa cara untuk karyawan selalu berhubungan dengan pelanggan:

1. Berkontakan secara langsung dengan pelanggan
2. Berkontakan secara tidak langsung dengan pelanggan
(telephone,email,dll)
3. Meninjau data pelanggan (identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan)

Menurut Luthra et al. (2021) *customer focus* adalah sebuah pendekatan berorientasi kepada pelanggan agar memastikan niat organisasi adalah untuk mencapai kesempurnaan tanpa adanya kecacatan dan memberikan kepuasan yang komprehensif untuk pelanggan perusahaan.

2.3.4 Employee Management / Empowerment

Menurut Charantimath (2016) *employee empowerment* atau lebih dikenal dengan pemberdayaan karyawan dapat terdiri dari, sebagai berikut:

1. *Training*
2. *Suggestion scheme*
3. *Measurement and recognition*
4. *Excellent teams*

Menurut Boddy (2020) kegiatan praktik untuk menambah *employee training* akan berdampak pada peningkatan kemampuan karyawan, dan juga kemampuan pengelolaan yang dimana akan meningkatkan kinerja dari para karyawan

Menurut Luthra et al. (2021) pemberian training pada karyawan berguna untuk melibatkan kesadaran penuh dari setiap karyawan dalam organisasi untuk menggunakan program pengembangan mutu dan pelatihan pekerja secara teratur guna untuk meningkatkan keterampilan para karyawan dan dapat beradaptasi dengan kemajuan teknologi.

2.4 Firm Performance

Menurut Jones (2014) sebuah *performance* dari sebuah produk ataupun jasa adalah bermaksud untuk mengarah kepada sebuah karakteristik primer yang ditujukan untuk memenuhi sebuah tujuan yang dimaksud dalam pengoperasiannya yang ditujukan kepada pengguna dari produk ataupun jasa tersebut.

Menurut Aguinis (2019) sebuah *performance* bisa diartikan menjadi dua pandangan yang berbeda, dimana kedua pandangan tersebut adalah:

1. *Result*, mengarah kepada hasil akhir dari apa yang didapat seperti sebuah perhitungan angka yang didapat oleh perusahaan dari penjualan dan hasil akhir lainnya.
2. *Behavior*, mengarah kepada sebuah kontribusi dari sebuah keefektifan untuk yang lain di dalam sebuah unit kerja dari suatu perusahaan.

Menurut Slack et al (2016) terdapat tiga tingkat bagaimana sebuah *operation* bisa menilai sebuah *performance*, sebagai berikut:

1. Tingkat pertama, sebuah tingkat sosial yang luas dan penggunaan ide dari sosial/lingkungan/keuntungan
2. Tingkat kedua, sebuah strategis dimana sebuah *operation* dapat berkontribusi pada keseluruhan strategi perusahaan
3. Tingkat ketiga, sebuah tingkat operasional, dengan menggunakan objektif biaya, kecepatan, mutu, fleksibilitas, kemandirian

Menurut Zijm & Klumpp (2019) ada 4 cara untuk menghitung sebuah *performance* yang berguna untuk mengaudit proses internal perusahaan, sebagai berikut:

1. *Efficiency*, merupakan sebuah kualifikasi dari seberapa banyak sebuah hasil *output* diberikan dari ketersediaan sumber daya yang diberikan (perlengkapan, material, dan tenaga kerja)
2. *Quality*, merupakan sebuah hasil dari output yang telah mencapai spesifikasi fungsional maupun teknikal.
3. *Flexibility*, berfokus kepada sebuah kemampuan dari perusahaan untuk menghasilkan sebuah *output* yang memiliki banyak jenis varian.
4. *Speed*, merupakan sebuah persyaratan dari bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan *output* sesuai dengan permintaan.

Menurut Aguinis (2019) *performance management* adalah sebuah proses yang terus berlanjut dari menghitung, mengidentifikasi, dan terus mengembangkan kinerja dari sebuah individual maupun sebuah kelompok, serta mengarahkan kinerja mereka dengan sebuah strategi dari tujuan yang sudah dibuat oleh perusahaan untuk mereka capai.

Menurut Eckerson (2011) terdapat empat langkah dari *performance management* untuk mengubah suatu strategi menjadi sebuah tindakan di perusahaan atau bisa disebut dengan *the framework of performance management*, ditunjukkan sebagai berikut:

1. *Strategize*, membuat menyaring sebuah visi. Misi dari perusahaan maupun nilai – nilai yang akan ditanam di perusahaan dan penetapan sebuah tujuan maupun objektif perusahaan di jangka pendek maupun jangka Panjang.

2. *Plan*, mengembangkan suatu rencana untuk membawa strategis bisnis dan mengalokasikan sebuah sumber daya untuk menjalankan perencanaan.
3. *Analyze*, memantau dan menganalisis sebuah informasi dari data yang sudah diintegrasikan dari berbagai macam sumber daya yang berbeda beda.
4. *Act & Adjust*, Menjalankan sebuah strategi bisnis dan membuat tindakan jika terjadi suatu masalah sebelum masalah tersebut semakin memburuk.

Menurut Slack et al. (2016) seorang manajer menggunakan sebuah metrik yang digunakan dalam *performance management*, metrik yang digunakan meliputi:

1. Biaya
2. Keuntungan
3. Mutu
4. Produktivitas
5. Fleksibilitas
6. Aset
7. Persediaan
8. Jadwal
9. Keakurasian ramalan

Menurut Mosadeghrad et al. (2019) dalam jurnal Puthanveetil et al. (2020) peningkatan *financial performance, customer satisfaction, product/service, and*

operational performance dapat dihitung dengan mengimplementasikan sebuah *Quality Management* pada perusahaan. Menurut Audenaert et al. (2019) sebuah *performance management* yang konsisten pada karyawan, menggabungkan pemantauan dan *feedback* berkelanjutan agar mendapatkan inovasi individu setiap karyawan yang terus membaik.

2.5 Organizational Ambidexterity

Menurut Kurniawan et al. (2020) Ambidexterity digunakan untuk menyelaraskan dan mengelola tuntutan bisnis secara efisien dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, oleh karena dari itu, ambidexterity harus dapat untuk membimbing organisasi untuk dapat melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan

Menurut Ricciardi et al. (2016) *Organizational Ambidexterity* adalah cara organisasi atau perusahaan untuk mengkombinasikan sebuah perkembangan apa yang ada (*Exploitative*) dan perkembangan sesuatu yang baru (*Explorative*), dimana banyak perusahaan yang melakukan banyak cara untuk melakukan kombinasi agar kedua inovasi tersebut berjalan bersama – sama.

Saat mengalokasikan sebuah sumber daya kepada aktivitas yang mengarah kepada aktivitas eksplorasi dan eksploitasi adalah sebuah hal yang sulit untuk sebuah perusahaan, tetapi hal tersebut akan berdampak besar dalam mengefisiensikan *demand* bisnis saat ini (Blarr, 2012)

Menurut von G Gemünden & Leker (2012) ada beberapa jenis *Organizational Ambidexterity*, sebagai berikut:

1. *Contextual ambidexterity*, adalah kapasitas perilaku untuk secara bersamaan menunjukkan keselarasan dan kemampuan beradaptasi
2. *Innovative ambidexterity*, adalah kemampuan untuk secara bersamaan mengejar inovasi (eksploitatif) dan inovasi (eksplorasi) terputus-putus
3. *Structural ambidexterity*, adalah keadaan segmentasi sistem organisasi ke dalam subsistem, masing-masing cenderung mengembangkan atribut tertentu dalam kaitannya dengan persyaratan yang diajukan oleh lingkungan eksternal yang relevan.
4. *Sequential ambidexterity*, adalah kemampuan perusahaan untuk secara simultan menyeimbangkan aktivitas yang berbeda dalam situasi trade-off

2.5.1 Explorative Innovation

Menurut Asif (2019) eksplorasi dapat didukung dengan melaksanakan praktik dari *Quality Management* dengan membantu untuk mengidentifikasi terhadap ketergantungan antar variabel, eksplorasi sebuah korelasi baru antar variabel, dan prediksi sebuah tren dengan probability yang akan datang di masa depan

Menurut Khan & Naeem (2018) didalam jurnal Pertusa-Ortega et al. (2021) kegiatan eksplorasi mengacu pada mengeksplorasi kemungkinan, ide, atau proses baru, dan untuk mengembangkan produk dan jasa, agar perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan perubahan.

Menurut Castillo Apraiz et al. (2021) struktur kegiatan eksplorasi terdiri dari, sebagai berikut:

5. Kreativitas

6. Keterbukaan
7. Fleksibilitas terhadap ide-ide baru

2.5.2 Exploitative Innovation

Menurut Khan & Naeem (2018) didalam jurnal Pertusa-Ortega et al. (2021) Inovasi eksploitatif mengacu pada perluasan dan/atau perbaikan yang sudah ada produk dan layanan. Pengetahuan organisasi saat ini digunakan untuk meningkatkan produk, layanan dan proses untuk memenuhi saat ini pelanggan di pasar yang dikenal

Menurut Asif (2019) kegiatan *Statically Process Control* adalah salah satu dari kegiatan praktik *Quality Management* dapat membantu pengembangan kegiatan eksplorasi seperti:

8. Mengurangi sebuah variasi dalam suatu proses
9. Mengendalikan tingkat kecacatan
10. Meningkatkan produktivitas

Menurut Castillo Apraiz et al. (2021) kegiatan eksploitasi dalam praktik *Quality Management* agar memenuhi seluruh persyaratan mutu yang ada tidak hanya berfokus pada pemanfaatan sumber daya menjadi lebih baik lagi bagi perusahaan ataupun mengurangi kegagalan internal saja, tetapi kegiatan eksploitasi juga harus memerhatikan semua aktivitas internal sebelum proses akhir dari produktifitas.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

No	Penulis	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	(Puthanveettil et al., 2020)	Emerald Insight	<i>TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings</i>	Temuan dari penelitian ini membenarkan bahwa pentingnya Faktor TQM (<i>Top management commitment, customer focus, training, continuous improvement, process management, quality system, communication</i>) untuk meningkatkan sebuah kinerja dari perusahaan. Pada penelitian ini hampir semua faktor dari TQM memberikan dampak yang besar terhadap <i>performance</i> , sedangkan untuk sebuah TQM konstruk untuk <i>performance</i> dan <i>quality system</i> maupun

				<p><i>communication</i> memberikan dampak yang tidak terlalu besar untuk konstruk TQM pada <i>performance</i> tetapi untuk <i>Top management commitment, customer focus, training, continuous improvement, process management</i> memberikan dampak yang besar untuk konstruk TQM pada <i>performance</i></p>
2.	(Zhou & Li, 2020)	Emerald Insight	<i>The impact of supply chain practices and Quality Management on Firm Performance: Evidence from China's small and medium manufacturing enterprises</i>	<p>Temuan dari penelitian di atas adalah membenarkan hal yang mempengaruhi <i>Quality Management</i> dalam <i>supply chain</i> adalah <i>supply chain investment</i> yang akan memberikan dampak pada <i>innovation performance & Market performance</i>. Penulis menyarankan untuk memberikan</p>

				sebuah Investment pada suatu proyek yang spesifik untuk meningkatkan <i>Quality Management</i> dan juga <i>information sharing</i> untuk meningkatkan <i>performance</i> pada perusahaan mereka..
3.	(de Menezes & Escrig, 2019)	Emerald Insight	<i>Managing performance in Quality Management: A two-level study of employee perceptions and workplace performance</i>	<p>Temuan dari penelitian ini membenarkan faktor dari <i>Quality Management</i> yang memberikan pengaruh terhadap nilai dari <i>performance</i>.</p> <p>Berfokus kepada sebuah penilitian dari faktor dari <i>quality</i> apakah ada hubungan dengan komponen dari <i>performance management</i>, hasilnya bahwa penelitian pada <i>performance appraisal</i> faktor kinerja karyawan dan juga pelatihan karyawan berkaitan dengan <i>quality</i> dan juga</p>

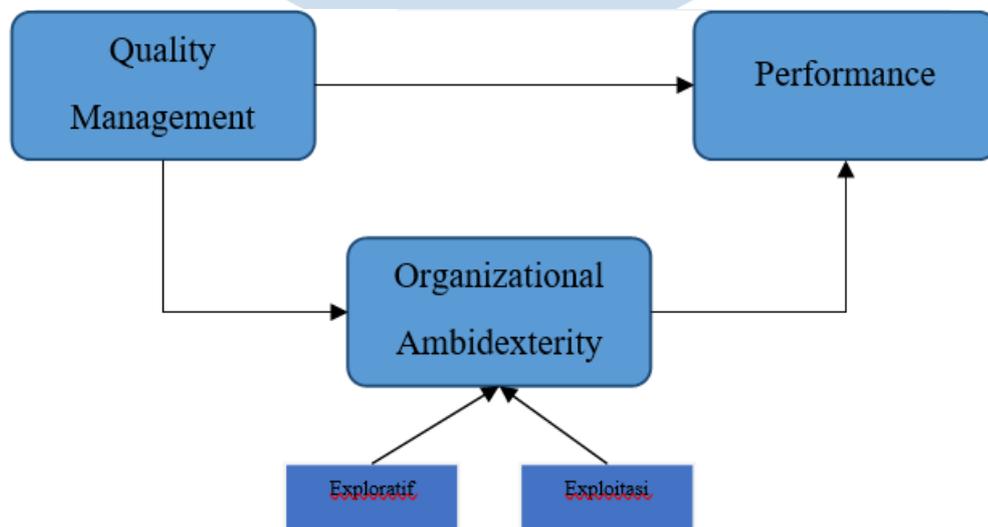
				<p><i>productivity</i>. Pada persepsi pada sebuah kondisi tempat kerja dan juga kepuasan kerja yang juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi sebuah <i>quality</i> dan juga <i>productivity</i>, dimana sebuah <i>employee performance</i></p>
4.	(Albuhisi & Abdallah, 2018)	Emerald Insight	<p><i>The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives</i></p>	<p>Temuan dari penelitian ini membenarkan bahwa <i>soft TQM</i> berpengaruh terhadap sebuah <i>performance</i> perusahaan, penulis menggunakan dua pandangan untuk melihat kategori – kategori dari sebuah <i>performance</i>, yang dimana terbagi menjadi <i>financial performance</i> maupun <i>non-financial performance</i> (<i>customer, internal process, innovation</i></p>

				<p><i>and learning process</i>).</p> <p>Penelitian menyebutkan bahwa TQM berpengaruh terhadap sebuah pandangan <i>balanced scorecard</i> pada <i>non-financial performance</i> maupun <i>financial performance</i> secara keseluruhan.</p> <p>Meskipun sebuah <i>non-financial performance</i> dua dari tiga kategori memberikan hubungan yang tidak terlalu signifikan terhadap <i>financial performance</i>, tetapi mampu mediasi sebuah hubungan TQM dengan <i>financial performance</i>.</p>
5.	(Hilman et al., 2020)	Emerald Insight	<i>The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture</i>	<p>Penelitian yang menggunakan smart PLS sebagai sistem pengolah data membenarkan bahwa adanya hubungan keterkaitan untuk <i>total Quality Management</i> terhadap sebuah <i>small-</i></p>

				<p><i>medium enterprise performance, dengan organizational culture sebagai variabel mediasi yang penting terhadap hubungan antara total Quality Management dengan small-medium enterprise performance</i></p>
--	--	--	--	---

Sumber: Olah Data Penulis (2021)

2.7 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Teoritis Penelitian

Sumber: Pertusa-Ortega et al (2021)

Penulis mengikuti model penelitian dari jurnal utama penulis yaitu

“Developing Ambidexterity Through Quality Management and the Effect on

Performance” yang ditulis oleh Pertusa-Ortega et al. (2021). Penulis akan mengembangkan permasalahan yang ditemui berdasarkan jurnal utama penulis.

Dengan variabel *independent* dari penelitian yang dilakukan penulis adalah *Quality Management*, sebagai variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Sedang *variable dependent* dari penelitian yang dilakukan penulis adalah *Organizational Ambidexterity*, dan juga *Performance* sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel *dependent*.

2.8 Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Praktik Quality Management pada Organizational Ambidexterity

Praktik dalam *Quality Management* akan membantu dalam mengembangkan hal – hal yang berkaitan tentang perkembangan, inovasi, dan pembelajaran di tempat kerja, dimana praktik dalam *Quality Management* yang baik akan meliputi *management commitment, process management, customer focus, information/ analysis, employee management, dan supplier management* yang memfasilitasi terbentuknya *organizational ambidexterity* (Puthanveetil et al., 2020).

Hubungan pengaruh praktik *Quality Management* pada *Ambidexterity* memiliki hubungan yang positif, hal ini bisa dilihat dari jurnal utama dari penulis yang berjudul “*Developing ambidexterity through Quality Management and their effects on performance*” hasil penelitian yang dilakukan oleh Eva M.

Pertusa-Ortega (2021) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dari *Quality Management* terhadap *Ambidexterity*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian adalah:

H1. Apakah *Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap meningkatnya *Ambidexterity*

2.8.2 Pengaruh Praktik Quality Management pada Firm Performance

Pemahaman tentang praktik *Quality Management* yang berpengaruh positif terhadap *performance* berguna untuk memahami terhadap keinginan *customer* dan *stakeholder*, yang mengarah kepada masukan perusahaan untuk mengurangi keluhan, meningkatkan pelanggan, meningkatkan kepuasan sosial maupun karyawan, menambah keefisienan dalam proses operasional perusahaan, dan mengembangkan penjualan maupun pendapatan perusahaan (Pertusa-Ortega et al., 2021).

Performance pada perusahaan dapat diukur dengan melakukan perbandingan angka pada finansial perusahaan dan membandingkan dengan perusahaan yang sejenis ataupun dengan laporan finansial tahun lalu. Selain menggunakan laporan finansial mengacu pada penelitian terdahulu (Sadikoglu & Zehir, 2010) mengenai hubungan *Quality Management* terhadap *Performance*, Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan kinerja pada mutu, maupun kepuasan pada pelanggan.

Hubungan pengaruh pada praktik *Quality Management* pada *Performance* memiliki hubungan yang positif, hal ini bisa dilihat dari jurnal utama dari penulis yang berjudul “*Developing ambidexterity through Quality Management and their effects on performance*” hasil penelitian yang dilakukan oleh Eva M. Pertusa-Ortega (2021) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dari *Quality Management* terhadap *Performance*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian adalah:

H2. Apakah Praktik *Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap meningkatnya *Performance*

2.8.3 Pengaruh Praktik Quality Management pada Firm Performance melalui Organizational Ambidexterity

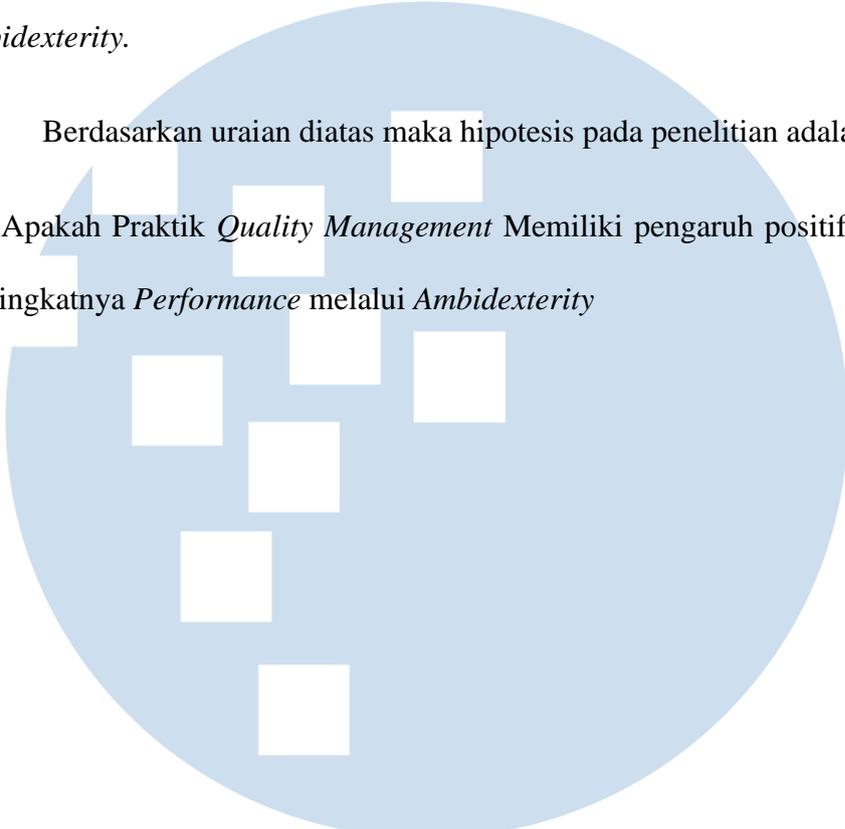
Mencapai sebuah organisasi yang *Ambidextrous* tidak hanya mementingkan aktivitas dari eksploitasi maupun eksplorasi secara mandiri, tetapi sebuah perusahaan harus mengintegrasikan dan mengembangkan aktivitas dari eksplorasi dan aktivitas eksploitasi secara bersamaan (Pertusa-Ortega et al., 2021).

Hubungan pengaruh pada praktik *Quality Management* pada *Performance* melalui *Ambidexterity* memiliki hubungan yang positif, hal ini bisa dilihat dari jurnal utama dari penulis yang berjudul “*Developing ambidexterity through Quality Management and their effects on performance*” hasil penelitian yang dilakukan oleh Eva M. Pertusa-Ortega (2021) yang menjelaskan adanya

pengaruh positif dari *Quality Management* terhadap *Performance* melalui *Ambidexterity*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis pada penelitian adalah:

H3. Apakah Praktik *Quality Management* Memiliki pengaruh positif terhadap meningkatnya *Performance* melalui *Ambidexterity*



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA