

# Pengaruh Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional Yang Dimediasi oleh Organisasi Pembelajaran pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bekasi

Muchamad Reza Aditya<sup>1</sup>, Gatri Lunarindiah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Trisakti Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Email: [rezaditya06@gmail.com](mailto:rezaditya06@gmail.com)<sup>1</sup>, [gatri.lunarindiah@trisakti.ac.id](mailto:gatri.lunarindiah@trisakti.ac.id)<sup>2</sup>

## Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis Pengaruh Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional yang Dimediasi Oleh Organisasi Pembelajaran Pada PT. Colorobbia Indonesia. Terdapat 150 responden dalam penelitian ini yang meliputi admin, operator, quality control, desain produk, dan manager yang masih aktif bekerja. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner dengan teknik purposive sampling. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Model (SEM). Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Terdapat pengaruh positif dari Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional, (2) Terdapat pengaruh positif dari Organisasi pembelajaran terhadap Kinerja Operasional, (3) Terdapat pengaruh positif dari Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional melalui Organisasi Pembelajaran.

**Kata Kunci:** *Manajemen Kualitas Total, Kinerja Operasional, Organisasi Pembelajaran, Manajemen Operasi*

## Abstract

This study aims to analyze the Effect of Total Quality Management on Operational Performance Mediated by Learning Organizations at PT. Colorobbia Indonesia. There were 150 respondents in this study which included admins, operators, quality control, product design, and managers who were still actively working. The data collection method used in this study was by distributing questionnaires with a purposive sampling technique. Data processing in this study uses the Structural Equation Model (SEM) method. The results of this study are that: (1) There is a positive influence from the Total Quality Management on Operational Performance, (2) There is a positive influence from Learning Organizations on Operational Performance, (3) There is a positive influence from Total Quality Management on Operational Performance through Learning Organizations.

**Keywords:** *Total Quality Management, Operational Performance, Learning Organization, Operations Management*

## PENDAHULUAN

Saat ini era globalisasi pada dunia bisnis yang sangat kompetitif membuat segala sesuatu menjadi berkembang pesat. Era globalisasi menyebabkan persaingan dan perubahan yang menuntut setiap perusahaan harus menghadapi berbagai tantangan. Perusahaan harus mampu membuat produk dengan kualitas terbaik dan didukung dengan harga serta pelayanan yang baik juga agar dapat bertahan dan mampu menghadapi persaingan yang kompetitif ini. Sehingga jika kualitas produk yang diberikan dengan terbaik, maka membuat hasil produktivitas yang tinggi tercapai dengan mudah serta dapat mempengaruhi biaya produksi yang dapat ditekan dan harga yang dapat dikendalikan. Selain itu, untuk mewujudkannya dibutuhkan perbaikan standar mutu pada berbagai aspek berupa Sumber Daya Manusia

(SDM), material, segmen pasar, layanan, dan promosi yang tepat. Sehingga dapat membuat pelanggan menjadi tertarik yang akan meningkatkan jumlah dan menjadi konsumen yang setia.

Manajemen kualitas total menjadi aspek yang penting dalam dunia bisnis karena merupakan pendekatan manajemen yang berupaya untuk mempromosikan keberhasilan jangka panjang perusahaan seiring dengan kepuasan pelanggan (Senarath et al., 2020). Adanya manajemen kualitas total akan menghasilkan berbagai pengaruh yang positif, salah satunya adalah hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Menurut Panuwatwanich dan Nguyen (2017) manajemen kualitas total merupakan salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan kinerjanya. Manajemen kualitas total mempromosikan peningkatan kualitas di berbagai fungsi serta proses di semua lapisan organisasi, dengan mempertimbangkan kinerja dari berbagai elemen organisasi. Upaya yang dilakukan untuk merencanakan strategi-strategi agar dapat mempertahankan bisnisnya dan bahkan menjadi unggul dalam persaingan.

Perusahaan perlu menerapkan manajemen kualitas total sebagai upaya dari mendorong keunggulan dalam bersaing dan membentuk organisasi pembelajaran (Sahoo, 2018). Menurut Muis dan Isyanto (2022) organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi atau perusahaan yang akan memberikan kesempatan pada anggotanya agar dapat mempelajari, membagi, dan menerima pengetahuan operasional dari organisasi tersebut. Manajemen kualitas total dan organisasi pembelajaran diketahui berbagi prinsip utama yaitu memerlukan kepemimpinan yang aktif dan lingkungan diperusahaan memiliki suasana yang setiap individu tidak perlu takut dalam menyampaikan perbaikan atau bahkan mempraktikkannya. Organisasi pembelajaran digunakan untuk meningkatkan keterampilan dengan pengetahuan serta memberikan peluang kepada individu agar mendapatkan cara kerja tim yang lebih baik. Organisasi pembelajaran harus memiliki inovasi dan cara belajar yang efisien dengan tujuan yang terkait dengan meningkatkan kualitas manajemen.

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan operasional. Menurut Adem dan Virdi (2021) kinerja operasional merupakan kemampuan perusahaan dalam mengurangi biaya manajemen operasional, waktu siklus pesanan dapat dipenuhi, menambah efisiensi pemanfaatan bahan baku, serta kapasitas pengiriman dapat dipenuhi. Kinerja operasional berkaitan dengan hal biaya, pelayanan pelanggan, kualitas produk, fleksibilitas, pengiriman, dan proses produksi. Kinerja operasional sangat penting bagi perusahaan manufaktur karena dapat memberikan efektivitas produksi, kualitas produk tinggi, kepuasan terhadap pelanggan, serta pendapatan laba meningkat. Optimalnya kinerja operasional harus dilakukan dengan meningkatkan operasional perusahaan dengan semaksimal mungkin. Perusahaan juga harus menyediakan sumber daya manusia yang profesional, sehingga perusahaan mampu memenuhi keperluan para karyawan sesuai dengan permintaan dan kemampuan perusahaan.

Kinerja operasional memiliki hubungan dengan organisasi pembelajaran. Mahmood et al. (2015) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki hubungan secara dinamis yang seimbang, di mana sebuah organisasi atau perusahaan memiliki pengetahuan eksternal dan kemudian akan disesuaikan dengan kegiatan yang ada di organisasi tersebut. Organisasi pembelajaran harus berinovasi dan memiliki pengetahuan secara efisien agar dapat mencapai tujuan yaitu terkait dengan meningkatkan kinerja operasional (kualitas, produktivitas, dan efisiensi), dan meningkatkan profitabilitas atau keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan landasan yang kuat untuk menetapkan dasar dari ukuran produksi sebuah produk di masa depan agar dapat menghemat biaya dan meningkatkan nilai perusahaan.

Salah satu perusahaan di Indonesia yang mengalami keadaan pasang surut adalah perusahaan manufaktur. Perusahaan ini bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi bahan-bahan kimia untuk produk-produk keramik. Adanya ilmu pengetahuan baru serta teknologi yang mendukung pembuatan keramik ini, dapat menghasilkan struktur dan komposisi kimia penyusunnya atau bahan pencampur lain yang membuat produk keramik lebih baik kualitasnya. Pada kegiatan operasionalnya perusahaan ini secara tidak langsung

sudah melakukan penerapan konsep strategi dalam kualitas yang dimiliki pada setiap departemen, hal ini terlihat dengan melakukan pengontrolan kegiatan operasional secara langsung dan dilakukan oleh pimpinan melalui evaluasi laporan yang sebelumnya telah dibuat. Adanya aktivitas yang diterapkan dalam perusahaan ini sedikit membantu untuk menjalankan Standart Operating Procedur (SOP) yang ada di perusahaan. Namun keadaan saat ini perusahaan masih belum menggunakannya secara maksimal, dilihat dari pengontrolan yang dilakukan tidak rutin dalam setiap periode. Pengontrolan serta evaluasi tersebut hanya dilakukan jika dalam departemen di perusahaan telah terjadi masalah. Seharusnya ketika terjadi masalah ataupun tidak terjadi masalah pengontrolan bagi kualitas produk perlu diterapkan secara berkala setiap periode yang ada. Jika proses ini tidak dilakukan secara rutin akan berdampak pada keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan menjadi tidak stabil. Selain itu, akan berdampak juga pada kinerja karyawan yang tidak dikontrol secara sistematis, membuat kesulitan pada penerapan strategi perusahaan dan sulit melakukan perbaikan.

Beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh antara manajemen kualitas total terhadap organisasi pembelajaran juga mendukung pada penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mahmud dan Hilmi (2014) mengatakan bahwa manajemen kualitas total memiliki pengaruh yang positif terhadap organisasi pembelajaran. Kemudian adanya pengaruh yang positif pada organisasi pembelajaran terhadap kinerja operasional berdasarkan dari penelitian yang dibuat oleh Tortorella et al., (2019). Terakhir peran mediasi organisasi pembelajaran berpengaruh pada hubungan antara manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional, penelitian terdahulu ini dilakukan oleh Mahmud dan Hilmi (2014) dan Tortorella et al., (2019) yang memiliki pendapat bahwa organisasi pembelajaran memediasi hubungan antara manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional secara positif.

Berdasarkan pada latar belakang dan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka peneliti akan menggunakan tiga variabel yaitu, manajemen kualitas total, organisasi pembelajaran, dan kinerja operasional agar dapat diteliti dengan judul "Pengaruh Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional yang dimediasi oleh Organisasi Pembelajaran".

## **METODE**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian yang dibuat ini didasarkan pada penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Tortorella et al., (2020) dengan judul "*Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufactures*". Rancangan pada penelitian ini diterapkan dengan berupa pengujian hipotesis.

### **Populasi dan Sampel**

Pengambilan sampel penelitian ini sebelumnya berasal dari populasi perusahaan manufaktur di Indonesia. Karyawan yang masih aktif bekerja di perusahaan manufaktur Indonesia digunakan sebagai populasi dari penelitian ini. Metode yang diterapkan untuk pengambilan sampel penelitian ini yaitu *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini berdasarkan pendapat dari Hair et al. (2019) yaitu jumlah indikator yang ada pada kuesioner penelitian dikali dengan jumlah minimum sebesar lima atau dikali dengan jumlah maksimum sebesar sepuluh. Berdasarkan dari perhitungan tersebut, responden untuk sampel maksimum yaitu  $30 \times 10 = 300$  dan untuk sampel minimum yaitu  $30 \times 5 = 150$ . Sehingga dalam penelitian ini menggunakan 150 responden

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk penelitian ini data yang diterapkan diperoleh dari penyebaran kuesioner tentang pengaruh dari manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) kuesioner merupakan pertanyaan-pertanyaan yang tertulis dan dirumuskan oleh peneliti, kemudian dijawab oleh responden, dan diidentifikasi dengan jelas. Masing-masing pertanyaan diukur dengan memakai

skala likert. Skala likert diterapkan agar dapat mengukur sebuah jawaban dari responden untuk melihat seberapa besar pengaruh subjek penelitian dalam menyetujui pernyataan dari indikator variabel

### Metode Analisis Data

Permodelan persamaan struktural (SEM) digunakan sebagai metode untuk penelitian ini dengan alasan bahwa penelitian ini memiliki lebih dari 2 variabel (multivariat) yang memiliki tujuan untuk menganalisis hubungan pengaruh dari variabel bebas dengan terikat. Pengukuran serta pengujian kerangka koseptual dilakukan dengan data yang berasal dari data survey. SEM merupakan bagian teknik statistik dengan menganalisis hubungan pengaruh antara variabel. Menurut Hair et al. (2019) metode SEM ini untuk mengukur dan menganalisis semua variabel indikator serta untuk menyimpan semua informasi diferensial. Teknik dari SEM ini memiliki tujuan untuk membuktikan suatu hipotesis. Pengujiannya dilakukan dengan membuat perbandingan antan p-value dengan tingkat keyakinan (alpha) sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$ , maka dasar dari pengambilan keputusannya yaitu:

1. Apabila nilai p-value  $\leq 0,05$ , maka hipotesis didukung.
2. Apabila nilai p-value  $\geq 0,05$ , maka hipotesis tidak didukung

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer yang merupakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Data yang diperoleh tersebut berasal dari karyawan yang masih aktif bekerja di perusahaan manufaktur Indonesia. Variabel dalam penelitian ini menggunakan pengujian yaitu uji hipotesis. Penelitian ini memiliki tiga variabel penelitian dan jumlah sampel yang digunakan yaitu 150 responden.

#### Profil Responden

Responden yaitu sekumpulan individu yang memiliki tujuan agar dapat membantu dan berpartisipasi dalam penelitian. Data deskriptif responden digunakan pada penelitian ini agar dapat melihat gambaran kondisi dari responden sebagai informasi untuk lebih paham pada hasil penelitian. Berdasarkan data hasil jawaban yang diperoleh dari 150 responden, dipilih beberapa karakteristik yang akan digunakan untuk pemahaman serta informasi tambahan. Berikut ini merupakan tabel karakteristik dari responden:

Tabel 1. Jenis Kelamin

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	79	52,7%
	Wanita	71	47,3%
<b>TOTAL</b>		150	100%

Dapat terlihat yang ada pada tabel 1 bahwa kategori karyawan dengan jenis kelamin pria memiliki jumlah yang lebih banyak dari pada karyawan wanita yang memiliki hasil persentase sebesar 52,7% atau sebanyak 79 orang, persentase pada karyawan perempuan yaitu sebesar 47,3% atau sebanyak 71 orang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam bekerja dengan baik dapat dilakukan oleh pria maupun wanita..

Tabel 2. Usia

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Usia	< 21 tahun	13	8,7%
	21 – 30 tahun	46	30,7%
	31 – 40 tahun	55	36,7%
	41 – 50 tahun	26	17,3%
	51 – 60 tahun	10	6,6%
<b>TOTAL</b>		150	100%

Dapat terlihat yang ada pada tabel 2 bahwa respoden dengan kategori rentang usia kurang dari 31-40 tahun memiliki hasil responden terbanyak, yaitu 36,7% atau 55 orang. Hal

ini memiliki arti bahwa rata-rata karyawan yang bekerja sedang dalam usia dewasa muda dan masih bisa dikategorikan usia yang produktif.

**Tabel 3. Pendidikan Terakhir**

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir	Sekolah Menengah Atas/Sederajat	48	32%
	Diploma	57	38%
	Sarjana	45	30%
<b>TOTAL</b>		150	100%

Dapat terlihat yang ada pada tabel 3 bahwa hasil persentase dari responden dengan kategori pendidikan terakhir SMA/ sederajat yaitu sebesar 32% atau sebanyak 48 orang, diploma sebesar 38% atau sebanyak 57 orang, kemudian pendidikan terakhir sarjana yaitu sebesar 30% atau sebanyak 45 orang. Kategori responden dengan pendidikan terakhir diploma memiliki hasil terbanyak, artinya banyak lulusan diploma yang bekerja di perusahaan manufaktur.

**Tabel 4. Lama Bekerja**

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja	< 1 tahun	47	31,3%
	1 – 5 tahun	60	40%
	6 – 10 tahun	28	18,7%
	11 – 15 tahun	12	8%
	> 15 tahun	3	2%
<b>TOTAL</b>		150	100%

Dapat terlihat yang ada pada tabel 4. bahwa kategori responden yang mempunyai total lama bekerja dengan jumlah terbanyak adalah kategori 1 – 5 tahun sebesar 40% atau sebanyak 60 orang. Hal ini menunjukkan arti bahwa responden yang bekerja memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

#### Statistik Deskriptif

Pengujian statistik deskriptif ini dilakukan agar dapat membuat gambaran atau mendeskripsikan sebuah data secara mendetail. Pada penelitian ini uji statistik deskriptif dilihat dengan nilai mean serta standar deviasi. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) nilai mean yaitu nilai yang dilihat berdasarkan rata-rata jawaban yang dimiliki responden, sedangkan standar deviasi yaitu memperlihatkan berbagai variasi jawaban yang dimiliki para responden. Apabila nilai dari standar deviasi lebih jauh dari angka nol, maka jawaban yang dimiliki responden lebih bervariasi. Sebaliknya apabila nilai dari standar deviasi mendekati angka nol, maka jawaban yang dimiliki responden lebih tidak bervariasi. Tabel pada berikut merupakan hasil statistik deskriptif yang telah dihitung dari setiap variabel kemudian dilihat berdasarkan nilai mean dan standar deviasi:

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Manajemen Kualitas Total N = 150**

No	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>Controlled Processes</b>						
1	Perusahaan mempunyai (job desk) arahan dalam proses yang jelas dan memiliki standar yang bisa dimengerti secara baik oleh para karyawan.	150	1	5	3.467	1.331
2		150	1	5	3.107	1.344

	Perusahaan mempunyai arahan proses kualitas dalam setiap aktivitas yang dilakukan.					
3	Perusahaan menetapkan inspeksi untuk menunjukkan kontrol kualitas.	150	1	5	3.273	1.521
<b>Training and Education</b>						
4	Perusahaan mendorong para karyawan dalam ide dan kreativitasnya dengan bentuk pendidikan dan pelatihan.	150	1	5	3.151	1.366
5	Dalam peningkatan kualitas karyawan, perusahaan melihat pembelajaran sebagai kegiatan yang sangat penting.	150	1	5	3.280	1.393
6	Perusahaan memotivasi setiap karyawan agar dapat berpartisipasi pada semua kegiatan pelatihan.	150	1	5	2.913	1.396
<b>Involved Employees</b>						
7	Dalam memecahkan masalah proses produksi karyawan selalu dilibatkan.	150	1	5	3.302	1.360
8	Dalam upaya peningkatan proses produksi karyawan juga dilibatkan.	150	1	5	3.374	1.384
9	Dalam proses produksi karyawan harus menjalankan pelatihan yang sesuai.	150	1	5	3.496	1.320
<b>Rata-rata</b>		150			3.262	1.379

Dapat diketahui pada tabel 5 yaitu hasil dari statistik deskripsif variabel manajemen kualitas total terlihat bahwa nilai rata-rata (mean) pada dimensi controlled processes dengan indikator pertama sebesar 3.467, indikator kedua 3.107, dan indikator ketiga 3.273, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi controlled processes. Standar deviasi pada dimensi controlled processes dengan indikator pertama sebesar 1.331, indikator kedua 1.344, dan indikator ketiga 1.521, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi training and education dengan indikator pertama sebesar 3.151, indikator kedua sebesar 3.280, dan indikator ketiga sebesar 2.913, hasil ini memiliki rentang nilai 2 sampai dengan 3 yang artinya dari responden rata-rata cukup setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi training and education. Standar deviasi pada dimensi training and education dengan indikator pertama sebesar 1.366, indikator kedua 1.393, dan indikator ketiga 1.396, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi involved employees dengan indikator pertama sebesar 3.302, indikator kedua sebesar 3.374, dan indikator ketiga sebesar 3.496, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi involved employees. Standar deviasi pada dimensi involved employees dengan indikator pertama sebesar 1.360, indikator kedua 1.384, dan indikator ketiga 1.320, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

**Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Organisasi Pembelajaran N = 150**

No	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b><i>Continous Learning Opportunities</i></b>						
1	Untuk setiap masalah yang terjadi, perusahaan meningkatkan karyawannya agar mampu mengidentifikasi dan menyelesaikannya.	150	1	5	3.129	1.413
2	Untuk membantu proses pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan, perusahaan memberikan dukungan dengan berupa keuangan.	150	1	5	3.309	1.413
3	Masalah yang terjadi pada karyawan dapat dilihat sebagai bagian dari kesempatan belajar.	150	1	5	3.259	1.476
<b><i>Empower People</i></b>						
4	Perusahaan mempunyai visi yang dapat dipahami oleh semua karyawan.	150	1	5	3.086	1.337
5	Perusahaan membantu semua karyawan agar dapat berkontribusi terhadap visi bisnis yang dimiliki perusahaan.	150	1	5	2.935	1.357
6	Pemimpin memberdayakan para karyawan agar dapat membantu dalam mewujudkan visi perusahaan.	150	1	5	3.374	1.363
<b><i>Team Learning</i></b>						
7	Tim selalu fokus dalam bekerja mengenai tugas dan seberapa baik kinerja tim.	150	1	5	3.755	1.295
8	Berdasarkan data dan diskusi yang dilakukan, tim kerja akan mengkaji pendapat mereka.	150	1	5	3.474	1.298

9	Tim kerja mendapatkan reward sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan.	150	1	5	3.762	1.152
<b>Leadership</b>						
10	Pemimpin di perusahaan selalu mendukung karyawan dalam kesempatan pelatihan dan belajar.	150	1	5	3.510	1.304
11	Pemimpin dan karyawan berbagi pendapat serta bertukar pikiran untuk menyelesaikan masalah.	150	1	5	3.654	1.231
12	Pemimpin di perusahaan memiliki peran sebagai mentor dan mendukung karyawan dalam membentuk kualitasnya.	150	1	5	3.374	1.303
13	Pemimpin di perusahaan selalu membantu para karyawan dalam mencapai visi perusahaan.	150	1	5	3.618	1.309
<b>Rata-rata</b>		132			3.388	1.314

Dapat diketahui hasil statistik deskriptif variabel organisasi pembelajaran yang ada pada tabel 4.6 mempunyai nilai rata-rata (mean) pada dimensi continuous learning opportunities dengan indikator pertama sebesar 3.129, indikator kedua sebesar 3.309, dan indikator ketiga 3.259, hasil ini memiliki rentang nilai yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi continuous learning opportunities. Standar deviasi pada dimensi continuous learning opportunities dengan indikator pertama sebesar 1.413, indikator kedua 1.413, dan indikator ketiga 1.476, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi empower people dengan indikator pertama sebesar 3.086, indikator kedua sebesar 2.935, indikator dan ketiga sebesar 3.374, hasil ini memiliki rentang nilai 2 sampai dengan 3 yang artinya dari responden rata-rata cukup setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi empower people. Standar deviasi pada dimensi empower people dengan indikator pertama sebesar 1.337, indikator kedua 1.363, dan indikator ketiga 1.357, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi tim learning dengan indikator pertama sebesar 3.755, indikator kedua sebesar 3.474, indikator dan ketiga sebesar 3.762, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi tim learning. Standar deviasi pada dimensi tim learning dengan indikator pertama sebesar 1.295, indikator kedua 1.298, dan indikator ketiga 1.152, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi leadership dengan indikator pertama sebesar 3.510, indikator kedua sebesar 3.654, indikator ketiga sebesar 3.374, dan indikator keempat sebesar 3.618, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi leadership. Standar deviasi pada dimensi leadership dengan indikator pertama sebesar 1.304, indikator kedua 1.231, indikator ketiga 1.303, dan indikator keempat 1.309, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan

yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

**Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Operasional N = 150**

No	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<b>Cost</b>						
1	Secara signifikan limbah dari produksi dihilangkan.	150	1	5	3.611	1.248
2	Agar tetap minimum, biaya produksi selalu dijaga.	150	1	5	3.338	1.348
<b>Quality</b>						
3	Agar tetap tinggi, kualitas produk dan prosesnya selalu dijaga.	150	1	5	3.769	1.235
4	Tingkat dari kerusakan produk kecil.	150	1	5	3.467	1.352
<b>Productivity and Flexibility</b>						
5	Produktivitas pada jam kerja selalu dijaga agar tetap tinggi.	150	1	5	3.942	1.075
6	Selalu meningkatkan desain kerja.	150	1	5	3.568	1.257
<b>Delivery time</b>						
7	Setiap pemesanan produk selalu dipastikan agar dikirim secara tepat waktu.	150	1	5	4.079	1.116
8	Selalu menetapkan tepat waktu dalam pengiriman.	150	1	5	4.136	0.878
<b>Rata-rata</b>		150			3.738	1.188

Dapat diketahui pada tabel 7 hasil dari statistik deskriptif terlihat bahwa nilai pada rata-rata (mean) dari variabel kinerja operasional dengan dimensi cost pada indikator pertama yaitu sebesar 3.611 dan indikator kedua sebesar 3.338, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi cost. Standar deviasi pada dimensi cost dengan indikator pertama sebesar 1.248 dan indikator kedua sebesar 1.348, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

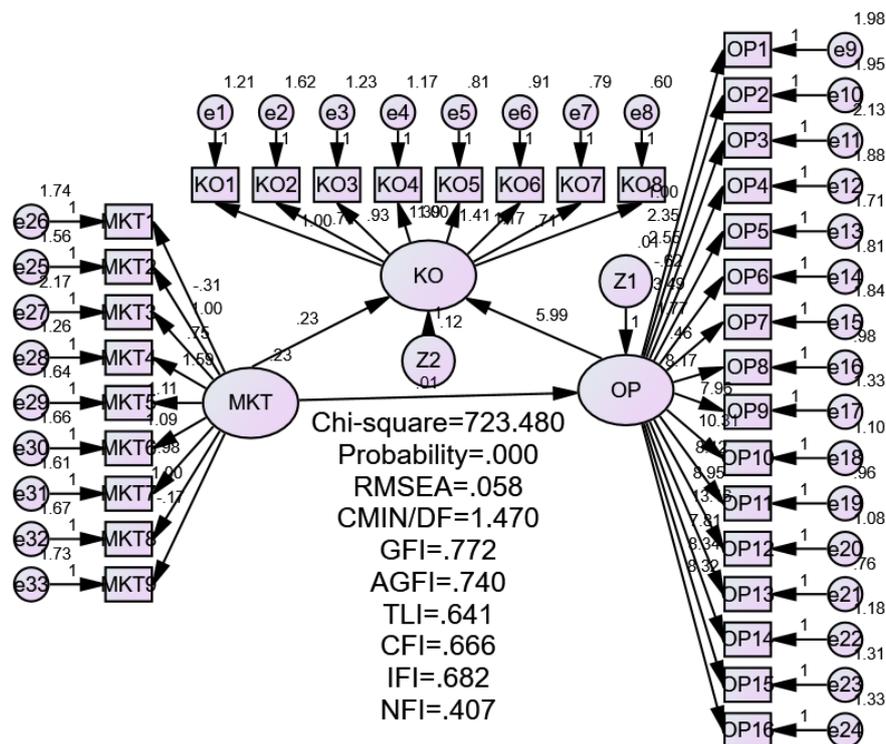
Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi quality dengan indikator pertama sebesar 3.769 dan indikator kedua sebesar 3.467, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi quality. Standar deviasi pada dimensi quality dengan indikator pertama sebesar 1.235 dan indikator kedua sebesar 1.352, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi productivity and flexibility dengan indikator pertama sebesar 3.942 dan indikator kedua sebesar 3.568, hasil ini memiliki rentang nilai 3 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi productivity and flexibility. Standar deviasi pada dimensi productivity and flexibility dengan indikator pertama sebesar 1.075 dan indikator kedua sebesar 1.257, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

Hasil statistik deskripsif nilai rata-rata (mean) pada dimensi delivery time dengan indikator pertama sebesar 4.079 dan indikator kedua sebesar 4.136, hasil ini memiliki rentang nilai 4 yang artinya dari responden rata-rata setuju dalam menanggapi setiap item pernyataan yang terkait dengan dimensi delivery time. Standar deviasi pada dimensi delivery time dengan indikator pertama sebesar 1.116 dan indikator kedua sebesar 0.878, hasil ini berarti bahwa setiap tanggapan yang diberikan oleh responden memperlihatkan bahwa cukup bervariasi.

### Analisis dan Pembahasan

Output struktural yang digunakan dalam penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Output Struktural Penelitian

### Uji Hipotesis

Metode Structural Equation Method (SEM) digunakan dalam pengujian hipotesis untuk penelitian ini. Sehingga, dasar dari pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis ini dengan cara membuat perbandingan antara nilai p-value dengan level signifikan sebesar 5% atau 0,05 dan dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Berikut ini merupakan ketentuan dalam dasar pengambilan keputusan hipotesis:

1. Jika  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka hipotesis diterima.
2. Jika  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka hipotesis ditolak.

Sesudah model yang digunakan pada penelitian ini diketahui dan telah memenuhi berbagai kriteria yang ditentukan serta pengujian instrumen (seperti uji validitas, uji reliabilitas, dan uji kesesuaian model). Langkah selanjutnya yang dilakukan untuk penelitian ini adalah menganalisis hipotesis dengan melihat tingkat hubungan dan nilai signifikansi serta kebermaknaan hubungan pada satu variabel dengan variabel lain yang digunakan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis untuk penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program AMOS, program ini dapat membuat hasil pada model persamaan structural yang menjelaskan hubungan antar variabel.

Berikut ini merupakan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini yang digambarkan dan dengan penjelasan selanjutnya.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam hipotesis pertama ini diuji mengenai apakah terdapat pengaruh positif antara manajemen kualitas total terhadap organisasi pembelajaran, dimana hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajaran.

Berikut ini hasil pengolahan data dalam penelitian yang disajikan dengan tabel berikut:

### Hipotesis 1

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis 1**

Hipotesis	Estimate	P-Value	Keputusan
H1: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajaran	0,181	0,005	Hipotesis didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan AMOS SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel 4.8 dengan hasil yang menunjukkan  $p\text{-value}$  sebesar 0,005 hasil ini lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ). Sehingga hasilnya adalah hipotesis yang diajukan didukung dengan nilai koefisien sebesar 0,181, maka kesimpulannya adalah manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajaran.

Hasil ini menjelaskan bahwa organisasi pembelajaran dapat meningkat dengan adanya manajemen kualitas total yang dilakukan dengan baik. Strategi dalam manajemen kualitas total akan berdampak positif dalam peningkatan dari organisasi pembelajaran. Selain itu, manajemen kualitas total yang dilakukan dengan baik mampu meningkatkan organisasi pembelajaran di perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan. Hal ini ditinjau dari *processes management, training and education*, dan *involved employees*.

Dalam konteks penelitian ini, perusahaan manufaktur berhasil dalam penerapan pada manajemen kualitas total. Keberhasilan ini terlihat pada kegiatan perusahaan yang memiliki arahan atau *job desk* yang jelas dan dapat dimengerti oleh karyawan. Jika karyawan telah paham pada *job desk* yang dimilikinya, maka akan berdampak pada organisasi pembelajaran yang telah berhasil dalam mencapai peningkatan.

Selain itu, perusahaan juga melihat peningkatan kualitas karyawan dapat tercapai dengan adanya organisasi pembelajaran. Perusahaan menganggap pembelajaran pada karyawan sebagai kegiatan yang sangat penting. Kegiatan inilah yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan melatih para karyawan menjadi karyawan yang berkualitas. Termasuk pada kegiatan produksinya, karyawan juga perlu menjalani pelatihan yang sesuai. Organisasi pembelajaran dapat digunakan sebagai sarana agar para karyawan dapat terlatih dan meningkatkan kualitas produksi.

Manajemen kualitas total dapat membantu dalam meningkatkan pembelajaran yang berada di organisasi dengan dilakukannya berbagai edukasi, pelatihan, dan menyertakan karyawan pada program-program manajemen kualitas total yang selanjutnya akan membangun perusahaan dalam meningkatkan kemampuan di organisasi pembelajaran agar

dapat menciptakan dan berbagi ilmu pengetahuan baru, membuat para individu dapat saling bekerja sama, dan selalu kritis terhadap berbagai situasi serta berkualitas. Peran dalam penerapan manajemen kualitas total membangun sebuah lingkungan belajar yang sempurna, merendahkan tingkat ketakutan dalam budaya organisasi, serta mempersiapkan berbagai alat yang akan mendukung individu berkembang di bawah kepemimpinan yang aktif. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tortorella et al. (2019) yang dalam penelitiannya memiliki pendapat bahwa *total quality management* berpengaruh secara positif terhadap organisasi pembelajaran.

## Hipotesis 2

Hipotesis kedua ini diuji mengenai apakah terdapat pengaruh positif antara organisasi pembelajaran terhadap kinerja operasional, dimana hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H2: Organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

Berikut ini hasil pengolahan data dalam penelitian yang disajikan dengan tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 2**

Hipotesis	Estimate	P-Value	Keputusan
H2: Organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja operasional	0,757	0,005	Hipotesis didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan AMOS SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua yang dapat dilihat pada tabel 4.9 dengan hasil yang menunjukkan p-value sebesar 0,005 hasil ini lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ). Sehingga hasilnya adalah hipotesis yang diajukan didukung dengan nilai koefisien sebesar 0,757, maka kesimpulannya adalah organisasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya organisasi pembelajaran membuat kinerja operasional perusahaan menjadi lebih baik. Organisasi pembelajaran yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja operasional di perusahaan untuk mencapai tujuannya, ditinjau dari *continuous learning opportunities, empower people, tim learning, dan leadership*.

Penerapan organisasi pembelajaran dapat menjadi lebih baik dengan dilihat dari perusahaan yang memberikan bantuan kepada karyawan berupa keuangan. Dengan bantuan tersebut dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan yang secara langsung membuat produktivitas pada karyawan dan berdampak pada keuntungan perusahaan.

Selain itu, pemimpin dalam perusahaan juga perlu memberikan dukungan kepada karyawan dalam kesempatan belajar dan pelatihan. Dukungan ini dapat membuat karyawan menjadi lebih paham pada pekerjaannya. Pemahaman ini dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja yang secara langsung dapat memengaruhi kinerja operasional perusahaan.

Organisasi pembelajaran membangun dalam peningkatan pengetahuan, memotivasi perusahaan dalam mengambil keputusan yang efektif, serta meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah, yang secara langsung akan mempengaruhi kinerja operasional dalam meningkatkan produktivitasnya, meningkatkan kualitas produksi, mengatasi keluhan dari konsumen, serta selalu tepat dalam melaksanakan pengiriman barang produksi. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dibuat oleh Tortorella et al. (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa organisasi pembelajaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional.

### Hipotesis 3

Hipotesis ketiga ini diuji mengenai apakah terdapat pengaruh positif antara manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran, dimana hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H3: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran.

Berikut ini hasil pengolahan data dalam penelitian yang disajikan dengan tabel berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 2**

Hipotesis	Estimate	P-Value	Keputusan
H1: Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran	0,348	0,005	Hipotesis didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan AMOS SPSS

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga yang dapat dilihat pada tabel 4.10 dengan hasil yang menunjukkan p-value sebesar 0,005 hasil ini lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ). Sehingga hasilnya adalah hipotesis yang diajukan didukung dengan nilai koefisien sebesar 0,348, maka kesimpulannya adalah manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran.

Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya pengorganisasian pembelajaran dapat meningkatkan hasil yang lebih baik pada manajemen kualitas total agar dapat mencapai kinerja operasional perusahaan secara maksimal. Selain itu, adanya pembelajaran yang diberikan kepada setiap individu, tim ataupun organisasi di perusahaan, menjadikan proses kontrol di dalam perusahaan terus berkembang sehingga menghasilkan kinerja operasional perusahaan menjadi meningkat. Kinerja operasional yang ditinjau berdasarkan *cost, quality, productivity and flexibility*, serta *delivery time*.

Dengan kolaborasi tersebut, perusahaan dapat menerapkan pengontrolan pada kualitas produk yang terjaga agar tetap menghasilkan produk dengan kualitas yang tinggi. Produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, hal ini dapat terjadi karena adanya produktivitas dalam memproduksi sebuah produk pada jam kerja yang diatur agar tetap tinggi.

Selain produk yang dihasilkan harus memiliki kualitas yang baik, waktu pengiriman yang tepat pada pemesanan produk yang dihasilkan juga dikirim secara tepat waktu penting dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dari hasil ini dapat terlihat bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen kualitas total dengan bantuan organisasi pembelajaran dapat menciptakan kinerja operasional yang optimal.

Organisasi pembelajaran yang dilakukan dengan semakin baik mampu memediasi pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional. Organisasi pembelajaran memberikan manfaat yang penting dalam menghadapi persaingan serta perubahan pada berbagai aspek lingkungan kehidupan dan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut untuk tetap dapat berkembang serta bertahan, membuat perbaikan pada kualitas manajemen dengan menciptakan inovasi, serta tercapainya kinerja yang tinggi. Penerapan organisasi pembelajaran di suatu perusahaan sangat penting untuk manajemen kualitas total yang efektif, karena manajemen kualitas total memerlukan pengetahuan dengan tingkat yang lebih tinggi bagi para karyawan dalam berpartisipasi untuk meningkatkan proses kualitas. Agar dapat mengetahui penerapan manajemen kualitas total berhasil dilakukan, maka dapat terlihat dari organisasi yang mampu dalam berinovasi lebih baik pada masalah kualitas dan mampu dalam mengembangkan pengetahuan di organisasi tersebut. Jika manajemen kualitas total dapat berhasil diterapkan, maka akan memiliki hasil yaitu pengaruh yang positif terhadap kinerja operasional perusahaan. Hasil dari hipotesis ketiga ( $H_3$ ) mendukung penelitian terdahulu yang dibuat oleh Tortorella et al. (2019) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa manajemen

kualitas total berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional melalui organisasi pembelajaran.

## SIMPULAN

Pada penelitian yang dibuat ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran. Hasil dan pembahasan pada penelitian ini telah terdapat pada bab sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan bahwa tujuan penelitian ini telah tercapai dengan hasil sebagai berikut:

1. Manajemen kualitas total berpengaruh secara positif terhadap organisasi pembelajaran. Besarnya pengaruh positif ini terkait dengan penerapan dari manajemen kualitas total yang akan menciptakan organisasi pembelajaran yang sempurna dan dapat bekerja sama dalam pekerjaan terkait dengan kualitas agar dapat membuat individu yang saling berbagi pengetahuan, berkompentensi, serta berkualitas. Manajemen kualitas total yang dilakukan dengan baik mampu meningkatkan organisasi pembelajaran di perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan.
2. Organisasi pembelajaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional. Besarnya pengaruh positif ini terkait dengan penerapan dari system organisasi pembelajaran yang menciptakan individu agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya, saling berbagi pengetahuan, dan saling bekerja sama yang akhirnya akan mempengaruhi peningkatan kinerja operasional perusahaan. Organisasi pembelajaran yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja operasional di perusahaan untuk mencapai tujuannya.
3. Manajemen kualitas total berpengaruh secara positif terhadap kinerja operasional melalui organisasi pembelajaran. Besarnya pengaruh positif ini terkait dengan penerapan dari organisasi pembelajaran yang mampu membuat karyawan berkualitas, berkompetensi, dan berpengetahuan luas. Karyawan tersebut dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat memecahkan masalah kualitas dan membuat strategi efektif pada perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. Organisasi pembelajaran yang dilakukan dengan semakin baik mampu memediasi pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abazid, M., & Gokcekus, H. (2019). Application of Total Quality Management oh The Construction Sector in Saudi Arabia . *International Journal of Technology*.
- Adem, K. M., & Viridi, S. S. (2021). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organization in Ethiopia. *TQM Journal*, 407-440.
- Akgun, A., Ince, H., Imamoglu, S., Keskin, H., & Kocoglu, I. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total equity management and financial performance. 7543.
- Alam, I., & Santoso, W. (2022). Pengaruh TQM terhadap Kinerja Operasional yang Dimediasi Oleh Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 474-475.
- Alawag, A. M., Alaloul, W., Liew, M., Musarat, M., Baarimah, A., Saad, S., & Ammad, S. (2023). Critical Success Factors Influencing Total Quality Management In Industrialised Building System: A Case Of Malaysian Construction Industry. *Ain Shams Engineering Journal*.
- Anderson, D. R. (2018). *Statistic For Business & Economics*. United States of Americ: CENGAGE.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical succes factors and the identification of new avenues of research. *TQM Journal*, 29(1), 184.
- Basic, M. (2021). Organisational learning antecedents and open innovation:Differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies*.

- Gansinieć, R. L. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 3.
- Ghazali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Ghazani, B. N. (2021). Pengaruh Total Quality Management dan Just in Time terhadap Kinerja Operasional Karyawan EMP Malacca Strait PSC. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 3-5.
- Green, K., Inman, R., Sower, V., & Zelbst, P. (2019). Impact of JIT, TQM and green supply chain practices on environmental sustainability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26-47.
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis. Multivariate Data Analysis B2. (8th ed., Vol. 87)*. Cengage.
- Heider, J., & Render, B. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. (12 th ed.)*. Pearson.
- Heizan, M. O. (2023). Learning organizations in Saudi universities: Implications for occupational therapy education. *Journal of Taibah University Medical Sciences*.
- Hung, R., Lien, B., Yang, B., Wu, C., & Kuo, Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review* 20(2), 213-225.
- Jimenez-Jimenez, D., Martinez-Costa, M., & Para-Gonzales, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162-177.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1177.
- Kumar, M. P., Raju, N. V., & Kumar, S. (2016). Quality of Quality Definitions - An Analysis. *International Journal of Scientific Engineering and Technology*, 142.
- Mahmood, S., Qadeer, F., & Ahmad, A. (2015). The role of organizational learning in understanding relationship between total quality management and organizational performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 282-302.
- Marsick, V. J. (2017). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 127-132.
- Martin, J., Elg, M. H., & Gremyr, I. (2020). *The Many Meaning of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations*. Routledge Taylor & Francis Group, 3-4.
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Riset dan Jurnal Akuntansi*, 163.
- Panuwatwanicha, K., & Nguyen, T. (2017). Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. *Procedia Engineering*.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, 31-41.
- Sahoo, S. (2018). An empirical exploration of TQM, TPM and their integration from Indian manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1188.
- Sahoo, S., & Yadava, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*.
- Saleh, R. A., Sweis, R. J., & Mahmoud, S. F. (2018). Investigating the impact of hard total quality management practices on operational performance in manufacturing organizations: Evidence from Jordan. *Benchmarking*, 2040-2064.
- Sarwono, J. (2012). *Path Analysis: Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Sekaran, & Bougie. (2016). *Research methods for Business: A Skill Building Approach* (Seventh Editions; John Wiley & Sons. Chichester, West Sussex, United Kingdom.
- Sekaran, U. (2014). *Research methods for Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Senarath, B. D., Gunarathne, G. C., & Fernando, T. S. (2020). Impact of Total Quality Management on Operational Performance. *Paradeniya Management Review*, 98.
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance : an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 331-370.
- Su, M., Cheng, K., Chung, S., & Chen, D. (2018). Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance : Evidence from IT manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1316.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, Z. J., & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management* 9.
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2019). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *JMTM*.
- Vedhathiri, T. (2020). Development of Diverse Global Educational Leaders through Learning Organization Concepts of Faculty Engagement. *Procedia Computer Science*.