

PENGARUH TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL YANG DIMEDIASI OLEH ORGANISASI PEMBELAJARAN

Oleh :

Iclas Nur Alam¹⁾**Wahyuningsih Santosa²⁾**^{1) 2)} **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti**

Email korespondensi:

wahyuningsih@trisakti.ac.id**Article Info***Article History :**Received 16 July - 2022**Accepted 25 July - 2022**Available Online**31 July - 2022***Abstract**

Operational performance is something that will determine the progress or decline of a company. If organizations perform poorly then what happens is a decline in the company. The purpose of this study was to determine the total quality management of operational performance mediated by a learning organization. This research is a type of verification research using the method of explanatory research where a research n that explains the clause relationship between research variables by testing the hypothesis. The results of this study show that based on the test results, it is known that TQM has a positive and significant effect on Operational Performance. This ability can be seen from the test results where the p values score has sig. < 0.05. By implementing TQM practices, it can help increase customer satisfaction, employee satisfaction and productivity so that employees are more motivated in identifying ways to improve the delivery process and are able to reduce damage and ensure that company operations run more efficiently. This ability can be seen from the test results where the p values score has sig. < 0.05. The existence of TQM will force good people to get better, and bad people are forced to be good.

*Keyword :**TQM, Kinerja Operasional,**Organisasi Pembelajaran***1. PENDAHULUAN**

Kinerja operasional merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan (Suharto & Devie, 2013). Karena hal inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan. Apabila para organisasi berkinerja buruk maka yang terjadi adalah kemerosotan pada perusahaannya. Hal ini juga akan berlaku sebaliknya, apabila para karyawannya merupakan para karyawan yang rajin dan senang berinovasi maka yang terjadi adalah kemajuan yang positif bagi perusahaan tersebut. Kinerja operasional akan meningkat apabila perusahaan mementingkan kualitas dari produk yang mereka produksi maupun pasarkan, ditambah di era modern seperti saat ini konsumen memiliki mind set yang semakin cerdas dalam melihat dan memilih produk manakah yang sesuai ekspektasi mereka, untuk itu perusahaan diharuskan dapat memenuhi ekspektasi tersebut dengan memproduksi produk yang memiliki kualitas

produk yang baik agar tidak kalah bersaing dengan competitor (Sudirman, 2021). Kualitas dari suatu produk yang dihasilkan merupakan salah satu unsur yang harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari perusahaan jika perusahaan ingin menembus pasarnya. Ada pun yang dimaksud dengan product quality atau kualitas produk merupakan output dari proses produksi yang sesuai dengan standarisasi yang telah ditetapkan perusahaan.

Salah satu bukti konkrit kemampuan perusahaan dalam menjaga kinerja operasionalnya ditunjukkan oleh sector UMKM. Bencana global pandemi Covid-19 yang tidak kunjung usai berhasil melambatkan roda ekonomi Indonesia. Faktanya, beragam sektor bisnis harus mengalami kerugian, utamanya saat awal-awal pandemi. Bahkan, banyak pula yang terpaksa gulung tikar. Namun, selalu ada peluang dalam kesulitan. Roda ekonomi Indonesia nyatanya bisa bangkit, salah satunya

karena kreativitas yang memunculkan giat pada sektor bisnis usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Kebangkitan sektor UMKM dapat berdampak dan mempercepat pemulihan ekonomi Indonesia. Seperti diketahui, sektor ini memang sudah menjadi tulang punggung Tanah Air. Data Kementerian Koperasi dan UKM menyebut, jumlah sektor bisnis UMKM di Indonesia pada 2021 mencapai 64,19 juta dengan partisipasi terhadap produk domestik bruto (PDB) sebesar 61,97 persen atau senilai Rp 8,6 triliun (Kompas.com, 2020).

Perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik dan juga untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement) yakni dengan menggunakan Total Quality Management (TQM). Adanya Total Quality Management (TQM) akan membuat perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) (Listyawati, 2014). Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Jonathan, 2018).

Dalam temuan (Rumijati, 2020). Perusahaan yang mampu menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan, *knowledge sharing* dan motivasi; *knowledge sharing* akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seluruh pegawai dan pelaku UMKM harus mempersiapkan diri melalui pengembangan sumber daya manusia dengan orientasi organisasi masa depan melalui learning organization yaitu organisasi yang senantiasa belajar secara bersama-sama dan berkesinambungan guna memperluas kapasitas untuk menciptakan masa depan yang baru atau yang diinginkan melalui pola berpikir sistemik dan memecahkan masalah bersama. Salah satunya dengan menjadikan organisasi sebagai

organisasi pembelajar (Tortorella et al., 2020; Uniati, 2014).

Learning organization diawali oleh adanya pengakuan bahwa kekuatan organisasi tergantung kepada kemampuan orang-orangnya dalam organisasi untuk belajar. Learning organization mendukung paradigma bahwa sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi untuk mencapai kinerja, daya saing dan kesuksesan organisasi. Learning organization memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi secara konstan dan menjamin semua sumber daya manusia mendapatkan peluang dan akses belajar guna meningkatkan kapasitasnya (Trihastuti, 2006:3). Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul pengaruh Total Quality Manajemen terhadap Kinerja Operasional yang dimediasi oleh learning organization.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Operasional (Y)

Kinerja operasional menurut (Sobandi & Kosasih, 2014) dapat diartikan sebagai kesesuaian proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan dari segi biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang kepada pelanggan, kualitas, fleksibilitas, dan kualitas proses barang atau jasa. Kinerja merupakan suatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standard yang ditetapkan (Prabowo & Jaya, 2015). Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat diperoleh oleh seseorang atau sebuah perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian organisasi, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Adapun Indikator Kinerja Operasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

Tabel 1. Indikator Kinerja Operasional

Variabel	Indikator Kinerja	Sumber
Kinerja Operasional	<i>Safety (work accidents)</i>	(Tortorella et al., 2020)
	<i>Service Level</i>	
	<i>Quality</i>	
	<i>Productivity</i>	

Total Quality Management (X)

Total Quality Management dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. Total Quality Management didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh

anggota organisasi (Jusuf, 2013). Total Quality Management (TQM) lebih tertuju pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Total Quality Management (TQM) menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan

perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer et al., 2017).

Pada prinsipnya dalam penerapan Total Quality Management (TQM) memiliki manfaat yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Selain manfaat dari segi laba ataupun keuntungan tentu masih terdapat manfaat-manfaat TQM, apalagi diikuti strategi serta komitmen

pemilik. Selain itu manfaat TQM adalah untuk memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan. Adapun pengukuran TQM dalam penelitian ini menggunakan indikator berikut:

Tabel 2. Indikator *Total Quality Manajement*

Variabel	Indikator	Sumber
<i>Total Quality Manajemen</i>	Controlled process	Shah dan Ward dalam (Tortella, 2020)
	<i>Number of equipment/processes</i>	
	<i>Statistical technique use</i>	
	<i>Charts</i>	
	<i>Quality problem identification</i>	
	<i>Capability studies</i>	
	Involved employees	
	<i>Employees skill</i>	
	<i>Suggestion program</i>	
	<i>Product/process improvement efforts</i>	
	<i>Cross-functional training</i>	

Learning Organization (Z)

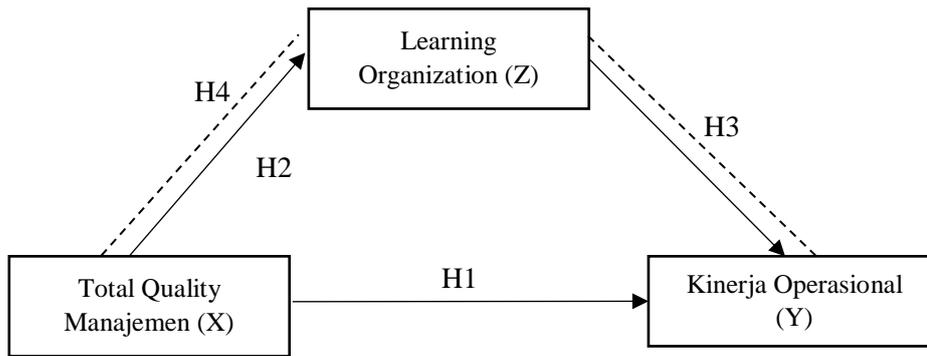
Dijelaskan dalam *The Fifth Discipline* (Senge, 1997) *Learning Organization* (LO) adalah organisasi yang orang – orangnya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang mereka inginkan, dengan

pola berpikir baru, memberi kebebasan kepada orang – orang didalamnya secara terus menerus belajar sesuatu secara bersama-sama. Inti konsep tersebut bahwa membangun learning organization pada dasarnya adalah membangun individu – individu pembelajar dalam organisasi.

Tabel 3. Indikator *Learning Organization*

Varibel	Indikator	Sumber
<i>Learning Organization</i>	Individual	(Tortorella et al., 2020)
	<i>Errors and ways of learn</i>	
	<i>Future activity skills</i>	
	<i>Help</i>	
	<i>Support learning</i>	
	<i>Learning opportunities</i>	
	<i>Reward</i>	
	<i>Feedback</i>	
	<i>Others' opinion</i>	
	<i>Encouragement</i>	
	<i>Treating others</i>	
	<i>Building trust</i>	
	Team	
	<i>Adaption freedom</i>	
	<i>Equality</i>	
	<i>Performance focus</i>	
	<i>Data review</i>	
	<i>Reward</i>	
	<i>Trust</i>	
	Organization	
	<i>Ways of communication</i>	
	<i>Learning and training support</i>	
	<i>Information sharing</i>	
	<i>Company's vision targeting</i>	
	<i>Team development</i>	
	<i>Learning opportunities seeking</i>	
	<i>Attitude concern</i>	

Perumusan Hipotesis



3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiono, 2016) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Penelitian ini merupakan jenis penelitian verifikatif dengan menggunakan metode penelitian eksplanasi (Explanatory Research) dimana sebuah penelitian eksplanatori menurut (Singarimbun & Effendi, 2018) merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesa. Proposal ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM). Proposal ini akan menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja operasional yang dimediasi oleh Organisasi Pembelajaran. Data diambil berdasarkan kuesioner online dengan skala likert 1-5 yang dibagikan kepada perusahaan manufaktur. Adapun cara pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik random sampling. Penelitian ini menggunakan karyawan di perusahaan manufaktur.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis PLS. SEM merupakan teknik analisis statistik multivariat yang umumnya digunakan untuk menganalisis hubungan struktural yang relatif sulit terukur secara bersamaan (Ghozali & Latan, 2015). Selain itu, dapat digunakan untuk menganalisis hubungan struktural antara variabel terukur dan konstruk laten. Teknik ini merupakan kombinasi antara faktor analisis (factor analysis) dan analisis regresi majemuk (multiple regression analysis).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Convergent validity dari *measurement* model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score* item/indikator dengan *score* konstraknya. Indikator individu dianggap *reliabel* jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan pada *result for outer loading* maka seluruh indikator memiliki *loading* di atas 0,50. Output Smart PLS untuk *loading factor* memberikan hasil pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Nilai Outer Loading Indikator Penelitian

	Learning Organization (Z)	Operational Performance (Y)	TQM (X1)	Keterangan
LO. 1	0,638			Valid
LO. 2	0,719			Valid
LO. 3	0,712			Valid
LO. 4	0,767			Valid
LO. 5	0,853			Valid
LO. 6	0,750			Valid
LO. 7	0,626			Valid
LO. 8	0,657			Valid
LO. 9	0,646			Valid
LO. 10	0,764			Valid
LO. 11	0,763			Valid
LO. 12	0,725			Valid
LO. 13	0,761			Valid
LO. 14	0,803			Valid
LO. 15	0,823			Valid
LO. 16	0,823			Valid
LO. 17	0,799			Valid

	Learning Organization (Z)	Operational Performance (Y)	TQM (X1)	Keterangan
LO. 18	0,772			Valid
LO. 19	0,768			Valid
LO. 20	0,720			Valid
LO. 21	0,634			Valid
LO. 22	0,745			Valid
LO. 23	0,832			Valid
LO. 24	0,786			Valid
LO. 25	0,791			Valid
LO. 26	0,783			Valid
LO. 27	0,737			Valid
LO. 28	0,788			Valid
LO. 29	0,684			Valid
LO. 30	0,613			Valid
LO. 31	0,749			Valid
LO. 32	0,810			Valid
LO. 33	0,799			Valid
LO. 34	0,679			Valid
LO. 35	0,756			Valid
LO. 36	0,715			Valid
LO. 37	0,781			Valid
LO. 38	0,847			Valid
LO. 39	0,801			Valid
LO. 40	0,717			Valid
LO. 41	0,696			Valid
LO. 42	0,687			Valid
LO. 43	0,779			Valid
OP.1		0,772		Valid
OP.2		0,753		Valid
OP.3		0,797		Valid
OP.4		0,855		Valid
OP.5		0,902		Valid
OP.6		0,755		Valid
TQM.1			0,740	Valid
TQM.2			0,857	Valid
TQM.3			0,802	Valid
TQM.4			0,802	Valid
TQM.5			0,804	Valid
TQM.6			0,878	Valid
TQM.7			0,834	Valid
TQM.8			0,833	Valid
TQM.9			0,791	Valid

Sumber : PLS SEM (2022)

Cara lain mengukur *discriminat validity* adalah melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan

adalah di atas 0,5 (Ghozali & Latan, 2015). Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian yang dihasilkan pada tabel 5.

Tabel 5. *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
TQM (X1)	0,667
Learning Organization (Z)	0,561
Operational Performance (Y)	0,652

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Composite Reliability

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite*

reliability di atas 0,60 (Ghozali & Latan, 2015). Berikut ini hasil *outer model loading* yang menunjukkan *composite reliability* masing-masing konstruk:

Tabel 6. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
TQM (X1)	0,947	0,981
Learning Organization (Z)	0,982	0,892
Operational Performance (Y)	0,918	0,937

Sumber: PLS SEM (2022)

Koefisien Determinasi (R²)

Setelah pengujian outer model yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian inner model (*model structural*). Inner model dapat dievaluasi dengan melihat r-square (*reliabilitas indikator*) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai r-square berarti

semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Analisis Variant (R^2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Learning Organization (Z)	0,906	0,905
Operational Performance (Y)	0,896	0,894

Berdasarkan nilai *Adjusted R Square* pada model Learning Organization diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,906. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variable *Total Quality Management* menjelaskan variable Learning Organization sebesar 90,6% sedangkan sisahnya yaitu 8,4% dijelaskan oleh variable yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Pada persamaan kedua yaitu Operational Performance (Y) diperoleh nilai *Adjusted R Square* Berdasarkan olah data yang telah dilakukan,

sebesar 0.896. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variable Total Quality Management dan Learning Organization mampu menjelaskan variable Operational Performance (Y) sebesar 89,6% sedangkan sisahnya yaitu 10,4% dijelaskan oleh variable yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Uji Hipotesis

TQM terhadap Operational Performance bernilai

Pengaruh Langsung					
Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1 :Pengaruh TQM (X1) terhadap Operational Performance (Y)	0,355	0,368	2,435	0,015	Diterima
H2 :Pengaruh TQM (X1) terhadap Learning Organization (Y)	0,951	0,952	111,761	0,000	Diterima
H3 :Pengaruh Learning Organization (Y) terhadap Operational Performance (Z)	0,595	0,583	4,180	0,000	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung					
H4 :Pengaruh TQM (X1) terhadap Operational Performance (Y) dimediasi oleh Learning Organization (Z)	0,566	0,555	4,158	0,000	Diterima

hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model: Sumber: Data Primer (2022)

H1: TQM Berpengaruh terhadap Operational Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh Learning Organization terhadap Operational Performance memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,355 serta memiliki nilai T statistic sebesar 2,435 dan nilai P-Value sebesar 0.015. Nilai T statistic lebih besar dari T tabel (2,435>1.984) serta nilai P value sebesar 0.000 atau lebih kecil dari standar alpha 5% (0.000<0.05) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan TQM terhadap Operational Performance. Nilai koefisien jalur bernilai positif (2,435) menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh

positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh TQM terhadap Operational Performance. Dengan kata lain, Total Quality Management yang semakin baik mampu meningkatkan Operational Performance atau Hipotesis kedua (H1) diterima.

Penerapan TQM juga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas, biaya produksi dan terhadap pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan dan mengimplementasikan praktek TQM dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi (Corbett & Rastrick, 2000). Dengan diterapkannya praktek TQM dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas sehingga karyawan lebih terpacu dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pengiriman serta mampu untuk mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan lebih efisien, dan lebih menekankan pada produk dan pelanggan (Banker

et al., 1993). Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan (Sharma & Modgil, 2019).

H2: TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Learning Organization

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh TQM (X1) terhadap Learning Organization memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.951 serta memiliki nilai T statistic sebesar 111,761 dan nilai P-Value sebesar 0.000. Nilai T statistic lebih besar dari T tabel ($0,000 > 1.984$) serta nilai P value sebesar 0.000 atau lebih kecil dari standar alpha 5% ($0.000 < 0.05$) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan TQM terhadap Learning Organization. Nilai koefisien jalur bernilai positif (0.951) menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh TQM terhadap Motivasi Kerja bernilai positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh TQM terhadap Learning Organization. Dengan kata lain, Total Quality Management yang semakin baik mampu meningkatkan Learning Organization atau Hipotesis pertama (H2) diterima.

Total Quality Management merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn et al., 1994). Konsep Total Quality Management (TQM) di samping sebagai filosofi dan prinsip-prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut (Gaspersz, 2005), bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (speed of delivery), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (competition). Hasil penelitian ini mendukung temuan (Hung et al., 2011).

H3: Learning Organization Berpengaruh terhadap Operational Performance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh TQM (X1) terhadap Operational Performance memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,595 serta memiliki nilai T statistic sebesar 4,180 dan nilai P-Value sebesar 0.000. Nilai T statistic lebih besar dari T tabel ($2,435 > 1.984$) serta nilai P value sebesar 0.000 atau lebih kecil dari standar alpha 5% ($0.000 < 0.05$) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan Learning Organization terhadap Operational Performance. Nilai koefisien jalur bernilai positif (2,435) menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh Learning Organization terhadap Operational Performance bernilai positif. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh Learning organization terhadap Operational Performance. Dengan kata lain, Learning organization yang semakin baik mampu meningkatkan Operational Performance atau Hipotesis kedua (H3) diterima.

Menurut Marsick & Watkins (2016) learning organization memiliki tujuh dimensi, yaitu menciptakan kesempatan belajar terus menerus (continuous learning), mengembangkan penyelidikan dan diskusi (inquiry dan dialogue), mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim (team learning), menyusun sistem untuk menangkap dan membagikan pembelajaran (embedded system), memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mencapai visi bersama (empowerment), menghubungkan organisasi dengan lingkungannya (system connection), dan menyediakan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran (strategic leadership). Hal ini menegaskan bahwa learning organization sangat penting bagi suatu organisasi sebagai proses pembelajaran yang dapat meningkatkan operational performance dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitive ini. Lingkungan bisnis yang berkembang terus menerus, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik lagi. Maka dari itu organisasi perlu menerapkan learning organization, dimana dapat meningkatkan kebutuhan untuk belajar dan melakukan pembelajaran dalam organisasi, atau dapat dikatakan untuk mengembangkan organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung temuan (Uniati, 2014).

H4: TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Operational Performance melalui Learning Organization (Z)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh TQM (X) terhadap Kinerja (Y) melalui Learning Organization (Z) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.566 serta memiliki nilai T statistic sebesar 4,158 dan nilai P-Value sebesar 0.000. Nilai T statistic lebih besar dari T tabel ($2.018 > 1.984$) serta nilai P value sebesar 0.000 atau lebih kecil dari standar alpha 5% ($0.000 < 0.05$) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan TQM terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja. Nilai koefisien jalur bernilai positif (0.139) menunjukkan pengaruh yang diberikan oleh Komunikasi terhadap Operational Performance melalui Learning Organization (Z). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung TQM terhadap Operational Performance melalui Learning Organization (Z) secara positif dan signifikan. Dengan kata lain, Learning Organization yang semakin baik mampu

memediasi pengaruh TQM terhadap Operational Performance atau Hipotesis keenam (H4) diterima. Total quality management merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dan perusahaan. Implementasi dari total quality management harus diikuti dengan meningkatkan kinerja manajerial. (Tjiptono, 2019), menyatakan bahwa teknik total quality management perlu diterapkan untuk mencapai suatu daya saing daya saing organisasi, suatu perusahaan apabila menggunakan total quality management maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika perusahaan mampu menerapkan learning organization yang baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan (Mahmood et al., 2015).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa TQM (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Operational Performance. Kemampuan ini terlihat dari hasil pengujian dimana skor p values memiliki sig. < 0.05. Dengan diterapkannya praktek TQM dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas sehingga karyawan lebih terpacu dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pengiriman serta mampu untuk mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan lebih efisien. Total Quality management berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap learning organization. Kemampuan ini terlihat dari hasil pengujian dimana skor p values memiliki sig. < 0.05. Adanya TQM akan memaksa orang yang baik semakin baik, dan kurang baik dipaksa untuk menjadi baik. Sehingga dengan praktik TQM akan diperoleh kualitas yang sesuai target dan sasaran yang ditetapkan dengan kualitas lulusan yang konsisten. Learning Organization berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Operational Performance. Kemampuan ini terlihat dari hasil pengujian dimana skor p values memiliki sig. < 0.05. Learning organization merupakan bagian yang penting bagi suatu organisasi sebagai proses pembelajaran yang dapat meningkatkan operational performance dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitive ini. Lingkungan bisnis yang berkembang terus menerus, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik lagi Learning organization

mampu memediasi hubungan TQM terhadap Operational Performance. Kemampuan ini terlihat dari hasil pengujian dimana skor p values memiliki sig. < 0.05. Manfaat penting membangun organisasi belajar ini adalah bahwa organisasi mampu menghadapi tantangan perubahan dalam segala aspek lingkungan kehidupan dan menyesuaikan diri dengan perubahan itu agar tetap bertahan dan berkembang, mencapai kinerja yang tinggi dan memenangkan persaingan, dan memperbaiki kualitas dengan memunculkan inovasi. Para manajer perlu mengoptimalkan kinerja operasional dengan cara mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan lebih efisien. Untuk penelitian selanjutnya memperbanyak jumlah responden, sehingga bisa menggambarkan hasil responden mencakup secara keseluruhan.

6. REFERENSI

- Banker, R., Potter, G., & Schroeder, R. (1993). Manufacturing Performance Reporting for Continuous Quality Improvement on JSTOR. *MIR: Management International Review*, 69–85.
https://www.jstor.org/stable/40228179?casa_token=X0BAffQnjRsAAAAA%3AqxLpYwv3CivSpW6JReG0zORhJdsUQ8SAu_YTMwAeS4GxJbmoMYsdi-S1-AI1yVoJ7xCo5j59noSe5195K-SW31INDNF4UAopnpJ3E7q6LKIZJyRUuYY3_A&seq=1
- Corbett, L. M., & Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), 14–26.
<https://doi.org/10.1108/02656710010300126/FULL/XML>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
- Gaspersz, V. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. | Catholic University of De La Salle Manado (3rd ed.). PT. Gramedia.
http://repo.unikadelasalle.ac.id/index.php?p=show_detail&id=3801&keywords=
- Ghozali & Latan. (2015). Partial Least Square SEM (PLS - SEM). *Partial Least Square*.
- Heizer, J., Render, B., Munson, C., & Sachan, A. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12/e. Pearson Education. Pearson Education.

- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20(2), 213–225. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2010.07.001>
- Jonathan, A. (2018). *PENGARUH JUST IN TIME (JIT) DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN*. UAJY.
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis pengaruh TQM, Sistem pengukuran kinerja dan reward terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 1.3.
- Kompas.com. (2020). *Pentingnya Peran dan Kontribusi UMKM dalam Pemulihan Ekonomi Indonesia*. Kompas.com.
- Listyawati, I. H. (2014). Penerapan Total Quality Management (TQM) Sebagai Upaya Membangun Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(2).
- Mahmood, S., Qadeer, F., & Ahmed, A. (2015). The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance . *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 282–302. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2594489
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2016). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: <http://dx.doi.org/10.1177/1523422303005002002>, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Prabowo, H., & Jaya, T. E. (2015). The Influence of Management Accounting Information System, Strategy, and Innovation To Operational Performance of Manufacturing Company in Entering the Era of Free Trade. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 10(2), 175-192.
- Rumijati, A. (2020). PERAN KNOWLEDGE SHARING DAN MOTIVASI PADA PENGARUH LEARNING ORGANIZATION TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4228>
- Senge, P. m. (1997). The fifth discipline. In *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/eb025496>
- Sharma, S., & Modgil, S. (2019). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331–370. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0005/FULL/XML>
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2018). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES.
- Sobandi, K. A., & Kosasih, S. (2014). *Manajemen Operasi*. Mitra Wacana Media Jakarta.
- Sudirman. (2021). *KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM BERWIRUSAHA*. *Kewirausahaan*, 57. CV. Media Sains Indonesia.
- Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, R., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2).
- Tjiptono, F. (2019). *Strategi Pemasaran*. Andi offset.
- Tortella, P. (2019). The role of the educator/adult in supporting children of pre-school age in learning difficult tasks: the case of the Playground“ Primo Sport 0246.” *Journal of Physical Education and Sport*, 19 (Supple, 2015–2023.
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0200>
- Trihastuti, N. (2006). REFORMASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MINERAL DI ERA OTONOMI DAERAH - Diponegoro University | Institutional Repository (UNDIP-IR). *Majalah Masalah-Masalah Hukum*, 35(3), 277–286. <http://eprints.undip.ac.id/6737/>
- Uniati, M. I. (2014). LEARNING ORGANIZATION, KOMITMEN PADA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM ISO DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS STAF ADMINISTRASI UK PETRA SURABAYA). *Jurnal Manajemen Pemasaran*.