

Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*
(Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Wiraditya Gusti Pratama

Nomor Mahasiswa : 18311308

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2022

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*

(Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)

SKRIPSI

Ditulis Oleh:

Nama : Wiraditya Gusti Pratama

Nomor Mahasiswa : 18311308

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 15 Agustus 2022

Telah disetujui untuk diuji oleh

Dosen Pembimbing,

Dr. Dessy Isfianadewi, M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

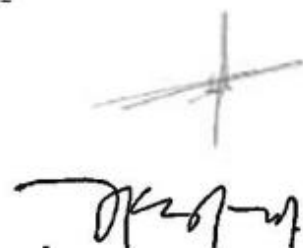
TUGAS AKHIR BERJUDUL
**PERAN MEDIASI LEARNING ORGANIZATION PADA HUBUNGAN ANTARA TOTAL
QUALITY MANAGEMENT DAN OPERATIONAL PERFORMANCE**

Disusun Oleh : **WIRADITYA GUSTI PRATAMA**
Nomor Mahasiswa : **18311308**

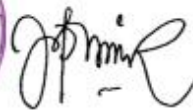
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada hari, tanggal: Kamis, 15 September 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Dessy Isfianadewi, Dr., SE., MM.

Penguji : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*
(Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Wiraditya Gusti Pratama
Nomor Mahasiswa : 18311308
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang disajikan oleh pihak lain untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi tertentu, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan pihak lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.



Yogyakarta, 18 Agustus 2022

Wiraditya Gusti Pratama

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. yang telah memberikan banyak nikmat, berupa nikmat sehat, kesempatan, dan rezeki sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan penuh rasa syukur. Sholawat dan salam saya lantunkan kepada junjungan kita baginda Rasulullah SAW., beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga kepada kita semua yang sama-sama menantikan syafa'at di hari akhir nanti. Dari awal hingga akhir pengerjaan tugas akhir ini banyak sekali rintangan dan halangan telah saya lalui dengan penuh ikhtiar, perjuangan, dan upaya yang saya limpahkan hingga berada di titik ini, sehingga Alhamdulillah saya mampu mempersembahkan skripsi ini kepada dua orang yang sangat saya junjung tinggi dan paling berharga dalam hidup saya, yaitu Bapak M. Agus Fajaruddin dan Ibu Riani Astuti. Untuk bapak dan ibu yang selalu menjadi segala-galanya bagi saya dan memberikan kasih sayang, doa, dan nasihat agar saya dapat menjadi pribadi yang membanggakan dan lebih baik. Terakhir, terima kasih telah membimbing dan mengarahkan saya untuk mewujudkan semuanya.

MOTTO

“Allah SWT tidak bermaksud menyulitkan kamu, tetapi Dia bermaksud untuk menyucikan kamu dan melengkapi nikmat-Nya sehingga kamu dapat bersyukur.”

(QS. Al-Ma'idah: 6)

“Jangan takut jatuh, karena yang tidak pernah memanjatlah yang tidak pernah jatuh. Jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah melangkah. Jangan takut salah, karena dengan kesalahan yang pertama kita dapat menambah pengetahuan untuk mencari jalan yang benar pada langkah yang kedua.”

-Buya Hamka-

“Terbentur, terbentur, terbentur, terbentuk”

-Ibrahim Gelar Datuk Sutan Malaka (Tan Malaka)-

الجمعة المباركة الأندلسية

الجمعة المباركة الأندلسية

ABSTRAK

Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*

(Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi learning organization terhadap hubungan antara Total Quality Management dan operational performance. Penelitian ini dilakukan di UKM Kulit Kabupaten Garut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah pelaku UKM Kulit Kabupaten Garut dan sebanyak 106 responden. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM yang diolah menggunakan software SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Total Quality Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap learning organization, kemudian learning organization memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap operational performance. Dan learning organization memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara Total Quality Management dan operational performance.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Learning Organization, Operational Performance.*

ABSTRACT

The Mediating Role of Learning Organization on the Relationship between Total Quality Management and Operational Performance

(Case Study of Garut Leather SMEs)

This research was conducted with the aim of knowing the effect of learning organization mediation on the relationship between Total Quality Management and operational performance. This research was conducted at UKM Leather, Garut Regency. This study uses quantitative methods and data collection using a questionnaire. The population taken in this study is the perpetrators of UKM Leather Garut Regency and as many as 106 respondents. The data analysis method in this study uses descriptive analysis and SEM analysis which is processed using SmartPLS software. The results of this study indicate that Total Quality Management has a positive and significant influence on the learning organization, then the learning organization has a positive and significant effect on operational performance. And learning organization has a positive and significant influence in mediating the relationship between Total Quality Management and operational performance.

Keywords: *Total Quality Management, Learning Organization, Operatonal Performance.*

KATA PENGANTAR

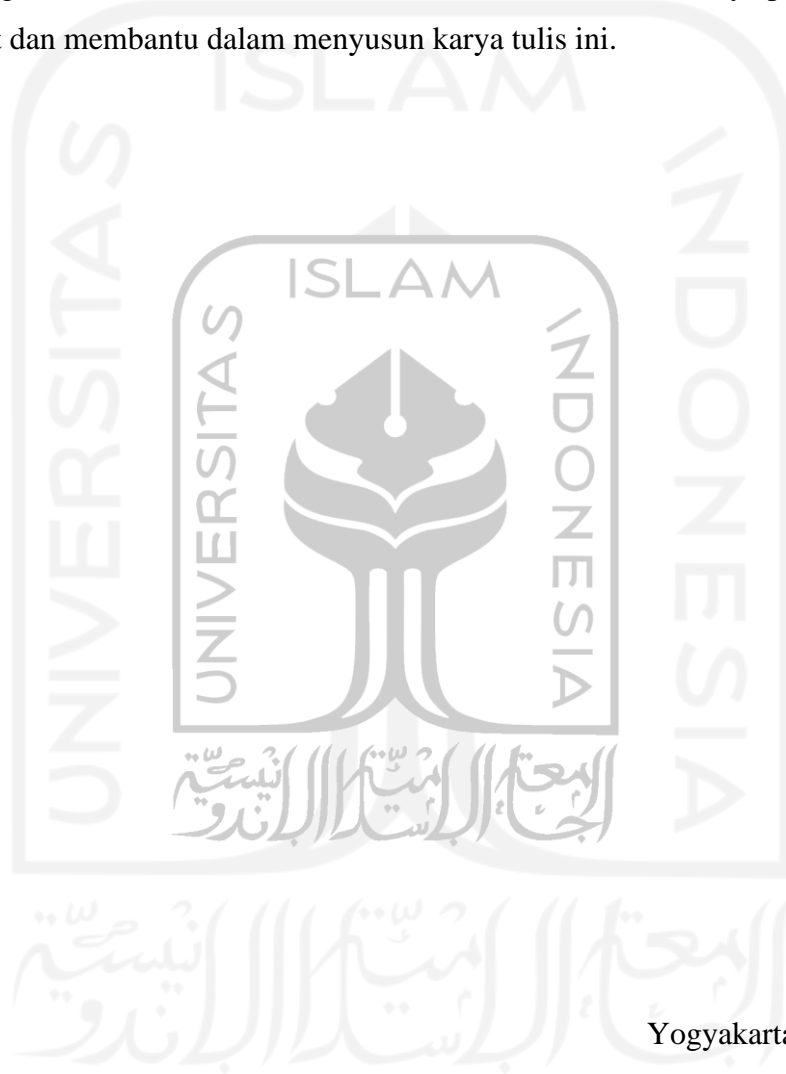
Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT. dengan mengucapkan Alhamdulillahirrabbi'l' alamin yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan lancar. Sholawat serta salam selalu tercurah kepada baginda Rasulullah SAW. yang syafa'atnya kita nantikan di hari akhir nanti. Tugas akhir dengan judul “Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance* (Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)” disusun bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S-1) Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Pada proses penyusunan tugas akhir ini tentunya tidak lepas dari bantuan semua pihak yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis. Sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak M. Agus Fajaruddin dan Ibu Riani Astuti selaku kedua orang tua penulis yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dukungan, dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M. selaku Dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan ilmu, arahan, motivasi, dan dorongan pada saya selaku penulis selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung.
5. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan banyak ilmu dan pandangan baru selama proses perkuliahan.
6. Sahabat-sahabat, teman seperjuangan yang berjuang Bersama dari awal hingga akhir kuliah, SS Grup, Aqil Kamal Makarim, Hafidz Ummay Muhammad, Muhammad Rafif Zen, dan Yusuf Ahmad Sudrajat yang selalu menemani penulis baik senang dan susah di setiap waktu.
7. Teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.

8. Teman-teman satu bimbingan Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M. terima kasih atas semangat dan sharing ilmunya.
9. Responden dalam penelitian ini dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian penelitian tugas akhir ini.

Penulis tentunya tidak menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih terdapat kekurangan, tetapi berharap karya tulis ini dapat bermanfaat dan bermakna bagi banyak pihak. Semoga Allah SWT. selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya pada semua pihak yang terlibat dan membantu dalam menyusun karya tulis ini.



Yogyakarta, Agustus 2022

Penulis

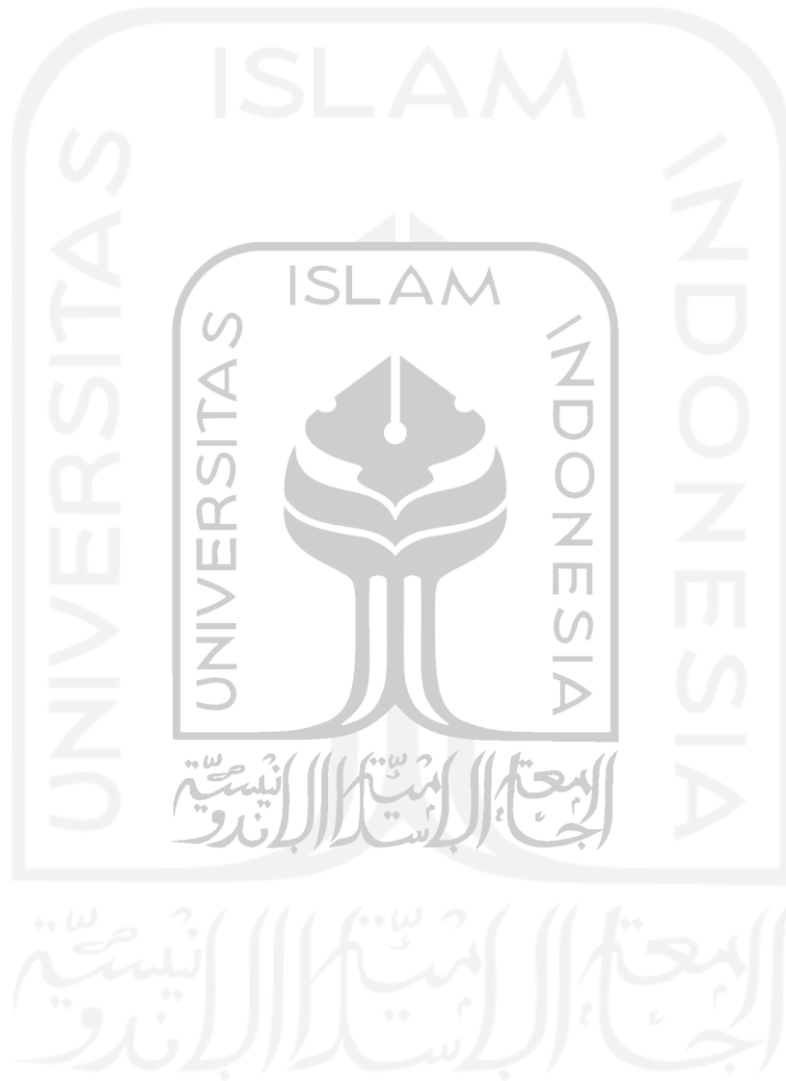
Wiraditya Gusti Pratama

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB 1.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II.....	6
TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori.....	6
2.2.1. <i>Total Quality Management</i>	6
2.2.2. <i>Learning Organization</i>	13
2.2.3. <i>Operational Performance</i>	16
2.2. Penelitian Terdahulu.....	17
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	23
2.3.1. Pengaruh Variabel <i>Total Quality Management</i> terhadap <i>Learning Organization</i> . ..	23
2.3.2. Pengaruh Variabel <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Operational Performance</i> . ..	24
2.3.3. Pengaruh <i>Learning Organization</i> yang memediasi hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dan <i>Operational Performance</i> . ..	25
2.4. Kerangka Pemikiran.....	25
BAB III.....	27
METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Pendekatan Penelitian.....	27
3.2. Subjek Penelitian.....	27
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian.....	27
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	28
3.4.1. <i>Total Quality Management</i>	28
3.4.2. <i>Learning Organization</i>	30
3.4.3. <i>Operational Performance</i>	31
3.5. Populasi dan Sampel.....	32
3.5.1. Populasi.....	32

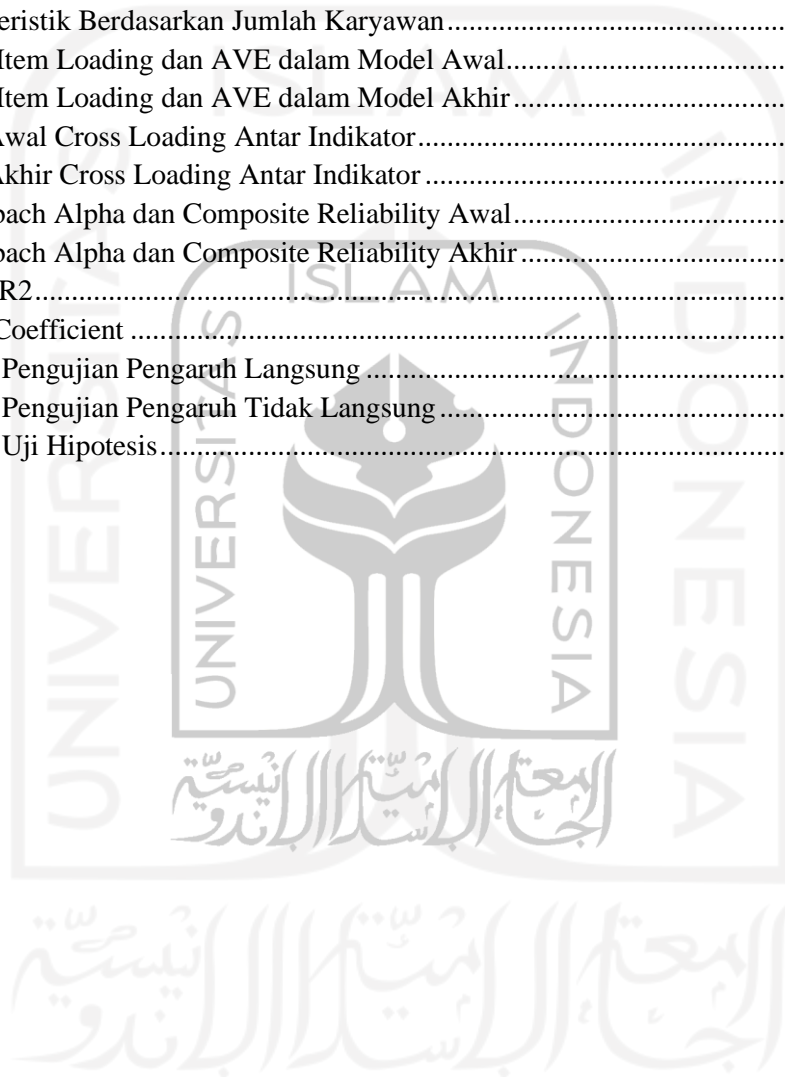
3.5.2.	Sampel.....	32
3.6.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	33
3.6.1.	Jenis data	33
3.6.2.	Teknik Pengumpulan Data	33
3.7.	Uji Instrumen Penelitian	34
3.7.1.	Uji Validitas.....	34
3.7.2.	Uji Reliabilitas	36
3.8.	Metode Analisis Data	37
3.8.1.	Analisis Deskriptif.....	37
3.8.2.	Partial Least Square (PLS)	37
3.9.	Uji Instrument.....	39
3.9.1	<i>Measurement Model (Outer Model)</i>	39
3.9.2	<i>Structural Model (Inner Model)</i>	40
BAB IV.....		43
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		43
4.1.	Analisis Deskriptif Karakteristik Responden.....	43
4.1.1.	Usia UKM	43
4.1.2.	Usia Responden	44
4.1.3.	Jenis Kelamin	45
4.1.4.	Pendidikan Terakhir.....	46
4.1.5.	Jumlah Karyawan.....	47
4.2.	Analisis Statistik.....	48
4.2.1.	Pengujian <i>Outer Model</i>	48
4.2.2.	Pengujian <i>Inner Model</i>	57
4.2.3.	Pengujian Hipotesis.....	59
4.2.4.	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	63
4.2.5.	Pembahasan Hasil Penelitian	64
BAB V.....		66
KESIMPULAN DAN SARAN.....		66
5.1.	Kesimpulan.....	66
5.2.	Implikasi Manajerial	67
5.3.	Keterbatasan Penelitian	68
5.4.	Saran Penelitian Selanjutnya.....	68
DAFTAR PUSTAKA		69
LAMPIRAN.....		73
Lampiran 1, Kuesioner Penelitian.....		73

Lampiran 2, Tabulasi Data	81
Lampiran 3, Uji Validitas dsn Reliabilitas	83
Lampiran 4, Uji SEM	86



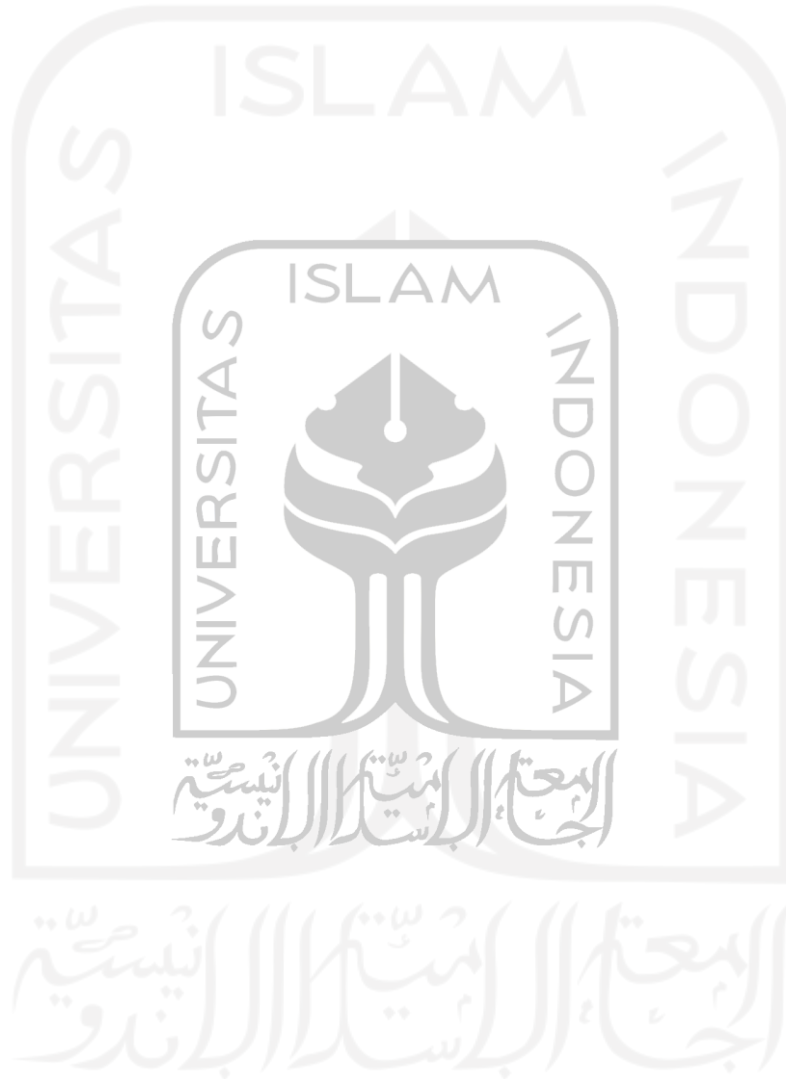
DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	23
Tabel 3. 1 Uji Validitas.....	34
Tabel 3. 2 Uji Reliabilitas	36
Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Usia UKM	43
Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden.....	44
Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir	46
Tabel 4. 5 Karakteristik Berdasarkan Jumlah Karyawan	47
Tabel 4. 6 Initial Item Loading dan AVE dalam Model Awal.....	50
Tabel 4. 7 Initial Item Loading dan AVE dalam Model Akhir	51
Tabel 4. 8 Nilai Awal Cross Loading Antar Indikator.....	53
Tabel 4. 9 Nilai Akhir Cross Loading Antar Indikator	55
Tabel 4. 10 Cronbach Alpha dan Composite Reliability Awal.....	56
Tabel 4. 11 Cronbach Alpha dan Composite Reliability Akhir	57
Tabel 4. 12 Nilai R2.....	58
Tabel 4. 13 Path Coefficient	60
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung	61
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	61
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis.....	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4. 1 Hasil Uji Outer Model Awal.....	49
Gambar 4. 2 Hasil Uji Outer Model Akhir	49
Gambar 4. 3 Hasil Uji Inner Model	59



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di zaman globalisasi saat ini yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing secara cepat serta memiliki keunggulannya sendiri. Perbaikan dalam perusahaan sangat diperlukan agar apa yang telah dibangun untuk mencapai tujuan yang diharapkan dapat bertahan dan berkelanjutan. Zaman perdagangan bebas saat ini, menjadi sebuah tantangan yang tidak mudah bagi perusahaan, sebab harus menghadapi persaingan global yang sangat dinamis, kemudian teknologi menjadi salah satu fokus perusahaan agar proses produksi bisa berjalan dengan lancar. Perusahaan diharuskan untuk mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan kualitas yang baik, dan disokong dengan harga dan pelayanan yang baik pula agar dapat melangkahi para pesaing. Agar terwujudnya hal tersebut, dibutuhkan perbaikan standar mutu dalam segala aspek yang berhubungan dengan produk berupa material, SDM, promosi yang tepat sasaran, dan layanan yang dapat diterima seluruh elemen pelanggan, sehingga dapat menarik konsumen yang akan meningkatkan jumlah dan menjadi konsumen yang setia.

Total Quality Management merupakan aspek penting dalam lingkungan bisnis modern karena merupakan pendekatan manajemen yang berusaha untuk mempromosikan keberhasilan jangka panjang organisasi bersama dengan kepuasan pelanggan Senarath et al., (2020). *Total Quality Management* didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mencakup serangkaian faktor teknis dan sosial budaya Zhang et al., (2012). *Total Quality Management*

mempromosikan peningkatan kualitas di semua fungsi dan proses di seluruh lapisan organisasi, dengan mempertimbangkan interaksi antar elemen organisasi. Dengan kata lain, efektivitas organisasi secara keseluruhan dikaitkan dengan efek sinergis dari *output* individu Zu, (2009).

Dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) perusahaan dapat mewujudkan sistem tata kelola manajemen yang baik serta mendukung perbaikan berkelanjutan, dan akan menjadikan perusahaan terfokus kepada kepuasan konsumen. *Total Quality Management* juga diartikan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan pada suatu organisasi. Proses TQM mempunyai input yang spesifik untuk memenuhi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), memproses input tersebut dalam organisasi agar menjadi sebuah produk barang atau jasa yang pada akhirnya dapat memberikan nilai tersendiri kepada pelanggan. Dengan demikian, TQM harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan terus menerus Sukmono dan Supardi, (2020).

Learning organization secara langsung terkait dengan karakteristik kontekstual dan budaya organisasi. *Learning organization* dapat didefinisikan sebagai “proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik”, dan ini terkait erat dengan aspek budaya dan lingkungan dari organisasi. Dengan demikian, *Learning organization* dapat membantu individu untuk meningkatkan keterampilan dan memberikan peluang untuk menemukan cara kerja tim yang lebih baik Tortorella et al., (2015). *Learning organization* harus berinovasi dan belajar secara efisien dengan tujuan yang terkait dengan peningkatan kinerja operasional (kualitas, produktivitas, dan efisiensi), mempertahankan atau meningkatkan profitabilitas bisnis.

Song et al., (2009) mengidentifikasi bahwa kepercayaan *interpersonal* dapat memainkan peran kunci untuk *learning organization* yang sukses, memperkuat penyebaran pengetahuan dan keinginan partisipasi dalam inisiatif kolaboratif yang berkontribusi untuk terus belajar, orang membuat keputusan emosional dalam hubungan kepercayaan dan mengungkapkan perhatian dan perhatian yang tulus untuk kesejahteraan rekan kerja, dengan demikian ikatan emosional yang menghubungkan individu dapat menjadi dasar kepercayaan *interpersonal*. Dalam jurnal Mahmud dan Hilmi, (2014) menyatakan bahwa *learning organization* sebagai hubungan yang seimbang secara dinamis di mana organisasi memperoleh pengetahuan eksternal dan selanjutnya menyesuaikan kegiatan organisasi. Ada juga definisi lain *learning organization* adalah proses dinamis penciptaan, perolehan dan integrasi pengetahuan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik López et al., (2005). *Learning organization* melibatkan karyawan membuat diri mereka akrab dengan struktur dan budaya perusahaan dari pelatihan induksi. Selain itu, *learning organization* adalah tempat pembelajaran yang mengubah perilaku individu atau kelompok dalam berlangsungnya organisasi.

Dalam jurnal Adem dan Viridi, (2021), Heizer mendefinisikan kinerja operasional sebagai kemampuan organisasi untuk mengurangi biaya manajemen operasional, memenuhi waktu siklus pemesanan, meningkatkan efisiensi pemanfaatan bahan baku, dan memenuhi kapasitas pengiriman. Kinerja operasional mengacu pada kualitas, biaya, produktivitas, dan hasil pengiriman suatu organisasi. Kinerja operasional sangat penting bagi industri manufaktur karena membawa efektivitas produksi, produk berkualitas tinggi, pelanggan yang puas, dan peningkatan pendapatan dan laba.

Dikutip dari jurnal Sharma dan Modgil, (2020) bahwa tujuan utama dari operasi ialah untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi dalam operasi sehari-hari. Kinerja operasional juga menunjukkan seberapa efisien jumlah besar bahan baku dapat diubah menjadi barang jadi yang inovatif dan berkualitas tepat waktu dengan pemborosan minimum. Kinerja operasional berkaitan dengan proses dan mengevaluasi kinerja operasi internal dalam hal biaya, layanan pelanggan, pengiriman, kualitas, fleksibilitas, dan kualitas produk, layanan, dan proses Brah dan Lim, (2006).

Melihat dengan apa yang dilakukan studi sebelumnya bahwa adanya hubungan antara *Total Quality Management* terhadap *learning organization*, studi tersebut dilakukan oleh Mahmud dan Hilmi, (2014) menyatakan bahwa TQM berhubungan positif dengan *learning organization*. Kemudian adanya hubungan antara *learning organization* terhadap *operational performance*, studi tersebut dilakukan oleh Tortorella et al., (2020) yang menyatakan adanya hubungan positif antara *learning organization* terhadap *operational performance*. Terakhir peran mediasi *learning organization* jelas berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan *operational performance*, yang dimana studi tersebut dilakukan oleh Mahmud dan Hilmi, (2014) dan Tortorella et al., (2020) yang menyatakan bahwa *learning organization* secara positif memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *operational performance*.

Berdasarkan dengan apa yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik dan mendalami tentang hubungan antara *Total Quality Management*, *learning organization*, dan *operational performance*, dengan penelitian berjudul “Peran Mediasi *Learning Organization* pada Hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap *Learning Organization*?
2. Apakah *Learning Organization* berpengaruh terhadap *Operational Performance*?
3. Apakah *Learning Organization* dapat memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap *Learning Organization*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Learning Organization* terhadap *Operational Performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Learning Organization* terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman dan wawasan tentang hubungan antara *Total Quality Management*, *Operational Performance*, dan *Learning Organization* serta dapat menjadi masukan yang bersifat ilmiah. Sehingga hasil penelitian ini dapat berperan dalam proses pedoman yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya.

b. Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berperan dalam rancangan strategi perusahaan mengenai *Total Quality Management* yang berkaitan dengan *Learning Organization* dan *Operational Performance* di UKM Kulit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.2.1. *Total Quality Management*

1. Pengertian

Total Quality Management merupakan elemen penting dalam perbaikan produktivitas yang efisien dan efektif, dan peningkatan kepuasan pelanggan dan karyawan. Filosofi TQM bertujuan untuk melakukan perbaikan terus-menerus dan berkelanjutan terhadap produk atau jasa sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. *Total Quality Management* ialah suatu praktik metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam pengadaan bahan baku dan pelayanan bagi perusahaan. TQM lebih mengacu kepada sikap dan perilaku yang berdasarkan kepuasan karyawan akan kinerjanya Ariani, (2017).

Menurut Sadikoglu dan Zehir, (2010), *Total Quality Management* adalah pendekatan peningkatan kualitas sistematis untuk manajemen seluruh perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja dalam hal kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Sedangkan menurut Shafiq et al., (2019), TQM adalah filosofi manajemen yang banyak digunakan di banyak sektor. Organisasi menerapkan TQM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam hal kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas.

TQM harus memerlukan strategi, data, dan komunikasi yang efektif dan efisien sehingga dapat memadukan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan perusahaan. Anggota

perusahaan yang meliputi karyawan harus mampu berkontribusi secara aktif dalam peningkatan proses produksi yang menghasilkan produk atau layanan sehingga dapat menghasilkan kualitas terbaik yang dapat mencapai target keinginan konsumen.

2. Karakteristik

Menurut Goetsch dan Davis dalam buku Sukmono dan Supardi, (2020) terdapat sepuluh karakteristik *Total Quality Management*, berikut:

- Berfokus kepada pelanggan
Pelanggan internal dan eksternal merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebab, pelanggan eksternal memastikan kualitas produk atau jasa yang diterima sudah sesuai, sedangkan pelanggan internal yang dapat memengaruhi performa produksi dalam menentukan kualitas tenaga kerja dan proses produksi.
- Obsesi terhadap kualitas
Pada akhirnya perusahaan harus menghadapi pelanggan yang memiliki permintaan yang berbeda-beda dengan kualitas yang baik, sehingga perusahaan harus dapat memenuhi dan memastikan apa yang diinginkan pelanggan agar dapat mencapai target perusahaan.
- Pendekatan ilmiah
Pada karakter ini pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan dalam penerapan TQM, segala kegiatan perusahaan terdapat pada karakter ini, dari desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dari desain pekerjaan tersebut, sehingga data tersebut untuk menjadi bahan perbaikan.

- **Komitmen jangka Panjang**

TQM merupakan pola baru dalam melaksanakan suatu bisnis. Untuk itu, komitmen jangka Panjang harus sangat dibutuhkan disaat perubahan budaya di dalam perusahaan berubah-ubah guna mensukseskan penerapan TQM.

- **Kerjasama tim**

Dalam organisasi seringkali terjadi persaingan antar karyawan bahkan antar departemen, di lain hal, perusahaan yang menerapkan TQM harus mengandalkan kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan harus dijalin dengan baik.

- **Perbaikan secara berkesinambungan**

Agar kualitas yang dihasilkan dapat sesuai dengan standar yang diharapkan perusahaan, oleh karena itu, dibutuhkan sistem perbaikan secara terus menerus agar dapat meningkatkan mutu kualitas produk yang dihasilkan.

- **Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam penerapan TQM, Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental, sebab setiap orang dituntut untuk terus belajar dan berlatih, dengan sendirinya, keterampilan teknis dan keahlian mereka dapat meningkat.

- **Kebebasan yang terkendali**

Dalam penerapan TQM, keterlibatan karyawan akan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dinilai sangat penting bagi perusahaan, karena itu membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab akan keputusan yang mereka buat.

- **Tujuan yang selaras**

Guna menciptakan perusahaan yang baik dalam menerapkan TQM, perusahaan harus dapat mewujudkan tujuan yang selaras, akan tetapi tujuan ini tidak selamanya ada persetujuan antar karyawan berupa upah atau kondisi di lapangan.

- **Pemberdayaan karyawan**

Dengan perusahaan melakukan pemberdayaan karyawan jelas dapat meningkatkan kinerja, rencana, dan perbaikan yang efektif, secara otomatis pemberdayaan karyawan membuat karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan meningkatkan skill mereka.

3. Dimensi

Menurut Flynn dalam jurnal Jiménez-Jiménez et al., (2020) mengategorikan *Total Quality Management* ke dalam tujuh dimensi, yaitu:

- *Top Management Support*

Top management support menciptakan lingkungan dimana kegiatan *quality management* dihargai. Komitmen yang kuat dari *top management* sangat penting. Kinerja kualitas tingkat tinggi selalu disertai dengan komitmen organisasi untuk tujuan, kualitas produk yang tinggi tidak ada tanpa komitmen *top management* yang kuat.

- *Customer Relationship*

Dari perspektif customer, pabrik adalah pemasok. Jadi banyak generalisasi tentang keterlibatan pemasok, sebaliknya untuk keterlibatan customer. Kunci *quality management* adalah memelihara hubungan yang erat dengan customer, untuk sepenuhnya menentukan kebutuhan customer, serta

menerima *feedback* sejauh mana kebutuhan terpenuhi. Customer harus terlibat erat dalam proses desain dan pengembangan produk, dengan masukan pada setiap tahap proses, sehingga kemungkinan masalah kualitas lebih kecil setelah produksi penuh dimulai.

- *Supplier Relationship*

Fungsi pasokan merupakan dimensi penting dari manajemen mutu karena bahan dan suku cadang yang dibeli sering kali menjadi sumber utama masalah kualitas menemukan bahwa pabrik yang menghasilkan produk dengan kualitas tertinggi memiliki departemen pembelian yang memberi peringkat kualitas, bukan minimalisasi biaya, sebagai tujuan utama mereka. Sebaliknya, di pabrik dengan kinerja kualitas terendah, ia menemukan bahwa tujuan utama departemen pembelian adalah mendapatkan harga terendah untuk komponen yang dapat diterima secara teknis. Hubungan pembeli-pemasok dalam suatu perusahaan yang berorientasi pada manajemen mutu cenderung sangat erat, berdasarkan kepentingan bersama dalam jangka panjang.

- *Workforce Management*

Workforce management yang efektif dimulai dengan perekrutan dan pemilihan pekerja yang cermat, untuk mengembangkan tenaga kerja yang andal dan berkomitmen, setia pada tujuan organisasi, termasuk kinerja yang berkualitas.

Karyawan potensial harus disaring untuk keterampilan berorientasi tugas mereka, potensi mereka untuk bekerja dengan tim, dedikasi mereka terhadap nilai-nilai kualitas dan motivasi serta kemauan mereka untuk melakukan perbaikan.

Kerja tim dan pemecahan masalah kelompok merupakan bagian penting dari manajemen mutu, memungkinkan pengambilan keputusan didesentralisasi. Penggunaan pengambilan keputusan terdesentralisasi untuk menangani ketidakpastian dan meningkatkan efisiensi proses pengambilan keputusan didokumentasikan dengan baik.

Hal penting lain dari manajemen tenaga kerja adalah pelatihan. Pelatihan berorientasi kualitas termasuk pelatihan dalam pemecahan masalah pada kelompok kecil, komunikasi, pengendalian proses statistik dan bidang lain yang relevan, di samping pelatihan di kelas dan di tempat kerja yang terkait dengan tugas-tugas tertentu, dengan tujuan mengembangkan pekerja yang merupakan pemecah masalah yang fleksibel. Dampak pelatihan pada kinerja kualitas telah didokumentasikan secara empiris

- *Quality Information*

Feedback kepada karyawan tentang kinerja yang berkualitas menyediakan sarana untuk mempelajari dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada kualitas.

Komponen penting dari informasi kualitas adalah penyediaan informasi yang tepat waktu dan akurat tentang pengoperasian proses manufaktur, Contohnya termasuk pemeriksaan aliran proses otomatis atau manual yang menyediakan sistem peringatan kemacetan mesin, pencatatan tingkat penggunaan alat dan cetakan dan pelaporan tepat waktu dari informasi proses. Informasi semacam itu membantu menjaga proses tetap terkendali, menghindari produksi barang cacat.

- *Product/Service Design*

Desain produk merupakan dimensi penting dari *quality management*. Sumber terbesar kegagalan produk seringkali terletak pada kelemahan desain, dengan *failure costs* yang berlipat ganda ketika ditemukan di lapangan.

Critical dimensions dari kinerja kualitas, ialah *performance, features, reliability, conformance, durability, serviceability, aesthetics, dan perceived quality*.

Ada beberapa komponen penting dari desain produk untuk kualitas. *concurrent engineering* menekankan pembentukan hubungan kerjasama di seluruh proses desain produk. Perwakilan dari manufaktur, pemasaran, pembelian, penjualan dan jaminan kualitas, serta pemasok suku cadang eksternal, bertemu dengan staf desain untuk mengartikulasikan detail desain produk.

Aspek lain dari desain produk untuk kualitas adalah *reliability engineering*, yang membantu mencapai tingkat kegagalan yang rendah, bahkan dengan lini produk yang relatif luas dan desain yang berubah dengan cepat. Praktik desain produk manajemen kualitas penting lainnya adalah *designing for manufacturability*, yang berfokus pada pengembangan desain suku cadang yang mudah dibuat dan dirakit. Praktik utama meliputi penggunaan desain modular, penghindaran pengencang terpisah dan bahan fleksibel, desain untuk kemudahan perakitan, penghapusan penyesuaian, perakitan dengan menumpuk dengan pemandu dan beberapa percobaan produksi.

- *Process Management*

Process management berfokus pada pengelolaan proses manufaktur sehingga beroperasi seperti yang

diharapkan, tanpa kerusakan, bahan yang hilang, perlengkapan, peralatan, dll., dan terlepas dari variabilitas tenaga kerja.

Salah satu aspek dari *process management* adalah pemeliharaan peralatan, yang memastikan bahwa variasi dijaga dalam batas yang dapat diterima, menjaga proses manufaktur berjalan dengan lancar.

Pabrik yang menekankan manajemen proses yang baik lebih mungkin untuk mengembangkan peralatan manufaktur milik mereka sendiri, agar memiliki pengetahuan yang tinggi tentang proses produksi.

Process management yang baik juga melibatkan pendefinisian dan mendokumentasikan prosedur manajemen proses, dengan instruksi untuk pengoperasian dan penyetelan mesin yang dipasang di setiap stasiun kerja, untuk meminimalkan kemungkinan kesalahan operator. Dokumentasi meningkatkan fleksibilitas pekerja untuk melakukan berbagai operasi, menjaga proses manufaktur berjalan lancar, meskipun ada ketidakhadiran dan pergantian.

Process management juga mencakup prosedur kebersihan dan pengaturan tempat kerja; dengan menetapkan lokasi untuk setiap alat dan bagian, prosesnya cenderung tidak terganggu oleh kebutuhan untuk mencari barang yang hilang.

2.2.2. Learning Organization

1. Pengertian

Menurut Chiva et al., (2014) *Learning Organization* adalah proses di mana organisasi mengubah atau memodifikasi bentuk mental, aturan, proses, atau pengetahuan

individu dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka.

Learning organization mendorong individu untuk mengembangkan kapasitas kreatif mereka untuk mencapai tujuan dan terus belajar Bersama Su et al., (2018). Dalam jurnal Hung et al., (2011) budaya belajar di mana orang-orang bekerja sama dapat mendukung organisasi dengan memelihara dan mempertahankan sistem yang menciptakan pengetahuan.

Menurut Cheng et al., (2014) *Learning Organization* dapat dianggap sebagai tugas manajemen yang melibatkan pengendalian dan perencanaan. Fokusnya meliputi penciptaan strategis organisasi, pengelolaan, dan internalisasi pengetahuan, *learning organization* membutuhkan pengelolaan informasi untuk dampak positif terhadap kinerja.

2. Dimensi

Menurut Marsick, (2013) terdapat tujuh dimensi *learning organization*, yaitu:

- *Create continuous learning opportunities (CL)*

Pembelajaran dirancang menjadi pekerjaan sehingga orang dapat belajar di tempat kerja; kesempatan diberikan untuk pendidikan dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

- *Promote inquiry and dialogue (DI)*

Orang mengekspresikan pandangan mereka dan mendengarkan dan menanyakan pandangan orang lain; pertanyaan, umpan balik, dan eksperimen didukung.

- *Encourage collaboration and team learning (TL)*

Pekerjaan dirancang untuk mendorong kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda, kelompok

belajar dan bekerja sama, dan kolaborasi dihargai dan dihargai.

- *Establish systems to capture and share learning* (ES)

Baik sistem teknologi tinggi dan rendah untuk berbagi pembelajaran dibuat dan diintegrasikan dengan pekerjaan, akses disediakan, dan sistem dipelihara.

- *Empower people toward a collective vision* (EP)

Orang-orang terlibat dalam menetapkan, memiliki, dan menerapkan visi bersama; tanggung jawab didistribusikan dekat dengan pengambilan keputusan sehingga orang termotivasi untuk mempelajari apa yang harus mereka pertanggungjawabkan.

- *Connect the organization to its environment* (SC)

Orang-orang dibantu untuk melihat dampak pekerjaan mereka pada keseluruhan perusahaan, untuk berpikir secara sistematis; orang memindai lingkungan dan menggunakan informasi untuk menyesuaikan praktik kerja; dan organisasi terkait dengan komunitasnya.

- *Provide strategic leadership for learning* (SL)

Tipe pemimpin, juara, dan dukungan pembelajaran; kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk hasil bisnis.

3. Tipe *Learning Organization*

Menurut Argyris dan Schon dalam jurnal Basten dan Haamann, (2018) ada tiga tipe *learning organization*, yaitu:

- *Single-loop learning*

Single-loop learning disamakan dengan aktivitas yang menambah kompetensi atau rutinitas berbasis pengetahuan

atau spesifik perusahaan tanpa mengubah sifat dasar aktivitas organisasi.

- *Double-loop learning*

Organisasi terlibat dalam mempertanyakan dan memodifikasi norma, prosedur, kebijakan, dan tujuan yang ada, *double-loop learning* melibatkan perubahan basis pengetahuan, kompetensi, rutinitas spesifik perusahaan.

- *Deuteron-learning*

Deutero-learning terjadi ketika organisasi belajar bagaimana melakukan pembelajaran *single-loop* dan *double-loop learning*.

2.2.3. Operational Performance

1. Pengertian

Operational performance didefinisikan sebagai “kinerja yang terkait dengan operasi internal organisasi, seperti *productivity*, *product quality*, dan *customer satisfaction* Feng et al., (2006). Menurut Heizer yang dikutip oleh Adem dan Viridi, (2021) mengatakan bahwa *operational performance* sebagai kemampuan organisasi untuk mengurangi biaya manajemen operasional, memenuhi waktu siklus pemesanan, meningkatkan efisiensi pemanfaatan bahan baku, dan memenuhi kapasitas pengiriman. *Operational performance* sangat penting bagi organisasi manufaktur karena membawa efektivitas produksi, produk berkualitas tinggi, kepuasan pelanggan, dan peningkatan pendapatan dan laba.

2. Dimensi

Dalam jurnal Adem dan Viridi, (2021) terdapat empat dimensi *operational performance*, yaitu:

- *Cost*

Kemampuan untuk memproduksi dengan biaya rendah, memproduksi dengan biaya rendah sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas dan menawarkan harga yang lebih rendah kepada pelanggan. Biaya operasi yang lebih rendah dapat dicapai melalui biaya input yang lebih rendah, misal tenaga kerja, bahan, dan *overheads* Barnes, (2018).

- *Quality*

Kemampuan untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi dengan menawarkan produk atau layanan yang lebih unggul dalam hal tingkat kinerja, estetika, kebutuhan pelanggan, dan referensi Barnes, (2018).

- *Productivity dan Flexibility*

Kemampuan untuk mengubah volume produksi, mengubah waktu yang dibutuhkan pada saat produksi, mengubah bauran produk sesuai keinginan pelanggan, dan dapat berinovasi serta mengenalkan produk baru Barnes, (2018).

- *Delivery time*

Kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cepat dalam menanggapi permintaan pelanggan antara saat pelanggan memesan produk dan saat mereka menerimanya Barnes, (2018).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan sesuai dengan kajian pustaka yang berhubungan dengan variabel *Total Quality Management*, *Learning Organization*, dan *Operational Performance*. Berikut penelitian yang dilakukan:

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1.	<p>Shafiq et al., (2019)</p> <p>The effect of TQM on organizational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM</p> <p>Total Quality Management and Business Excellence journal</p> <p>Sampel: 210 perusahaan tekstil, responden manager kualitas atau produksi.</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modelling (SEM)</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>TQM: quality, productivity, customer satisfaction, and profitability.</p> <p>Organizational Performance: financial performance, customer satisfaction, and other stakeholder's performance.</p>	<p>TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.</p>
2.	<p>Kebede Adem dan Viridi (2021)</p> <p>The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001:2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia</p> <p>The TQM Journal</p> <p>Sampel: 252 manager dan pakar senior unit manajemen produksi dan kualitas dari 35 perusahaan manufaktur yang bersertifikat ISO 9001:2008.</p>	<p>TQM: top management support, customer relationship, supplier relationship, workforce management, quality information, product/service design, and process management.</p> <p>Operational Performance: cost, quality, productivity</p>	<p>TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional.</p>

Alat Analisis: Structural Equation Modelling (SEM) dan flexibility, dan delivery time.

Metode: Kuantitatif

3. Pambreni et al., (2019)
The influence of TQM toward organization performance
Management science letters Journal
Sampel: 350 manajer atau pemilik UKM sektor jasa.
Alat Analisis: regresi linier berganda.
Metode: Kuantitatif.
TQM: customer focus, continuous improvement, strategically based, and total employee involvement.
TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
4. Sharma dan Modgil (2020)
TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry
Business Process Management Journal
Sampel: 262 manager yang berada di area kualitas, supply chain, dan operasi di industri farmasi.
Alat Analisis: Exploratory Factor Analysis (EFA).
Metode: Kuantitatif.
TQM: top management support, customer focus, research and development management, product quality, and total productive maintenance.
TQM memiliki pengaruh positif terhadap SCM, SCM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional, dan TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional.
SCM: strategic supplier relationship, information sharing and information quality, inventory management and purchase management.

- Operational Performance: quality, cost, delivery and flexibility
5. Tortorella et al., (2020)
 Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers
 Journal of Manufacturing Technology Management
 Sampel: 135 responden
 Alat Analisis: Exploratory Factor Analysis (EFA)
 Metode: Kuantitatif
- TQM: Controlled process dan Involved employees.
 Learning organization: training, knowledge management, fostering learning situation.
- Learning organization berdampak signifikan terhadap kinerja operasional melalui TQM.
6. Masrom et al., (2022)
 Innovation as Mediating Factor Between Total Quality Management and Competitive Advantage among Manufacturers
 International Journal for Quality Research
 Sampel: 352 responden electrical n electronic manufactures di Malaysia
 Alat Analisis: SPSS dan ADANCO
 Metode: Kuantitatif
- TQM: cross-functional product design, process management, supplier quality management, customer involvement, information and feedback, committed leadership, strategic planning, cross-functional training, and employee involvement.
- Innovation: biaya yang dikeluarkan, waktu yang dibutuhkan untuk membangun pengetahuan, dan
- TQM memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, kemudian inovasi secara positif memediasi TQM dan keunggulan bersaing.

jumlah sumber daya yang dibutuhkan.

Competitive Advantage: market leadership, market share, efficiency and effectiveness, and profitability.

7. Jimoh et al., (2019)
Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies or continuous improvement
International journal of construction management
Sampel: 128 responden CEO, general manager, dan quality manager di perusahaan konstruksi
Alat Analisis: Multiple hierarchical regression dan PLS-SEM
Metode: Kualitatif dan kuantitatif
- TQM: employee involvement and work environment, supplier relationship, top management, customer focus, and benchmarking.
Continuous improvement: quality improvement dan organization development strategy.
- TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, continuous improvement secara positif memediasi TQM dan kinerja organisasi.
- Organizational performance: financial performance, production performance, social responsibility, employee performance, quality orientation and customer result.

8. Ayman, (2020)
 TQM and Competitive Advantage: Experiences within Amman's Engineering, Electronics, and IT Sectors
 International journal of advanced research in engineering and technology
 Sampel: 155 senior manager dari 15 perusahaan berbeda yang beroperasi dalam sektor EEIT.
 Alat Analisis: Statistika deskriptif
 Metode: Kuantitatif
- TQM: workforce commitment, shared vision, customer focus, team working and cooperative supplier relationship, financial and market results, employee satisfaction and morale and loyalty, innovation and quality outcomes.
- TQM memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
9. Zaidi dan Ahmad (2020)
 Total Quality Management (TQM) Practices and Operational Performance in Manufacturing Company
 Research in Management of Technology And Business
 Sampel: 50 responden managerial personnel di sector manufaktur.
 Alat Analisis: SPSS
 Metode: Kuantitatif
- TQM: top management leadership, customer and partnership satisfaction, human resources, strategic planning and development, and supplier quality management.
- TQM memiliki hubungan positif terhadap kinerja operasional.
10. Seid et al., (2019)
 Impact of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance of Ethiopian Pharmaceutical Manufacturing Plants
 International Journal of Engineering and Management Research
- TQM: top management support, supplier quality management, customer focus, people management, process flow management, product design, and
- TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional.

Sampel: 65 responden yang berada di posisi quality control, quality assurance, production, RnD, technical plant managers, quality experts dari 13 perusahaan farmasi.

Alat Analisis: correlation analysis dan multiple regression analysis.

Metode: Kuantitatif

continuous improvement.
Operational performance: quality, delivery, flexibility, dan cost scales.

Tabel 2. 1 Review Jurnal

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Variabel *Total Quality Management* terhadap *Learning Organization*.

Dalam jurnal Hung et al., (2011) menyatakan bahwa karena perusahaan tidak dapat mencapai keunggulan yang berkelanjutan, maka mereka memerlukan pembelajaran yang berkelanjutan sambil mengejar keunggulan kualitas. Dan juga TQM berkaitan erat dengan *learning organization* dan mengungkapkan *learning organization* sebagai produk yang diharapkan dari TQM. Studi Barrow menunjukkan bahwa ketika menerapkan prinsip-prinsip TQM, perusahaan harus fokus pada pembelajaran di tiga tingkatan, yaitu individu, kelompok, dan organisasi.

Hubungan *Total Quality Management* terhadap *Learning Organization* pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Tortorella et al., (2020), Hung et al., (2011), dan Mahmud dan Hilmi, (2014) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM memiliki pengaruh positif terhadap *Learning Organization*.

Berdasarkan dengan apa yang di uraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama, yaitu:

H1: Terdapat pengaruh positif penerapan TQM terhadap *Learning Organization*.

2.3.2. Pengaruh Variabel *Learning Organization* terhadap *Operational Performance*.

Dalam jurnal Donate dan Sánchez de Pablo, (2015) menyatakan semakin besar ketersediaan transfer manajemen pengetahuan dan praktik aplikasi untuk menyebarkan, mengintegrasikan, dan menerapkan pengetahuan organisasi, semakin baik kinerja inovasi perusahaan. Perusahaan mengejar *Organizational Learning Capability* yang memiliki kemampuan untuk meramalkan perubahan lingkungan dan pasar juga bersedia mempertanyakan dan menyesuaikan system operasional dan manajerial untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul Akgün et al., (2014). *Learning Organization* adalah dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan variable kunci untuk peningkatan kinerja organisasi.

Hubungan *Learning Organization* terhadap *Operational Performance* pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Akgün et al., (2014); Donate dan Sánchez de Pablo, (2015); Mahmud dan Hilmi, (2014); Tortorella et al., (2020) menyatakan bahwa *Learning Organization* memiliki pengaruh positif terhadap *Operational Performance*.

Berdasarkan dengan apa yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua, yaitu:

H2: Terdapat pengaruh positif *Learning Organization* terhadap *Operational Performance*.

2.3.3. Pengaruh *Learning Organization* yang memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*.

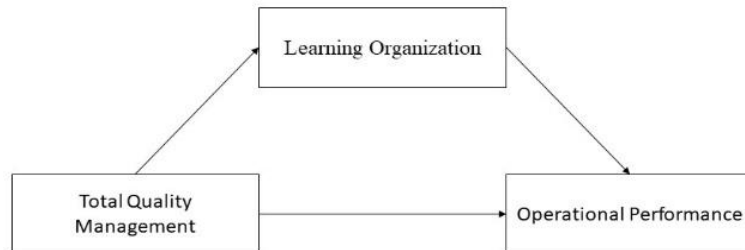
Learning Organization bertujuan untuk menciptakan rasa saling percaya dan budaya berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi menjadi peran mediasi penting bagi TQM dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan Hung et al., (2011).

Hubungan antara TQM dan *Operational Performance* yang dimediasi oleh *Learning Organization* pada penelitian sebelumnya, antara lain yang dilakukan oleh Akgün et al., (2014; Hung et al., (2011); Mahmud dan Hilmi, (2014); Tortorella et al., (2020) menyatakan bahwa *Learning Organization* secara positif memediasi hubungan antara TQM dan *Operational Performance*.

Berdasarkan dengan apa yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga, yaitu:

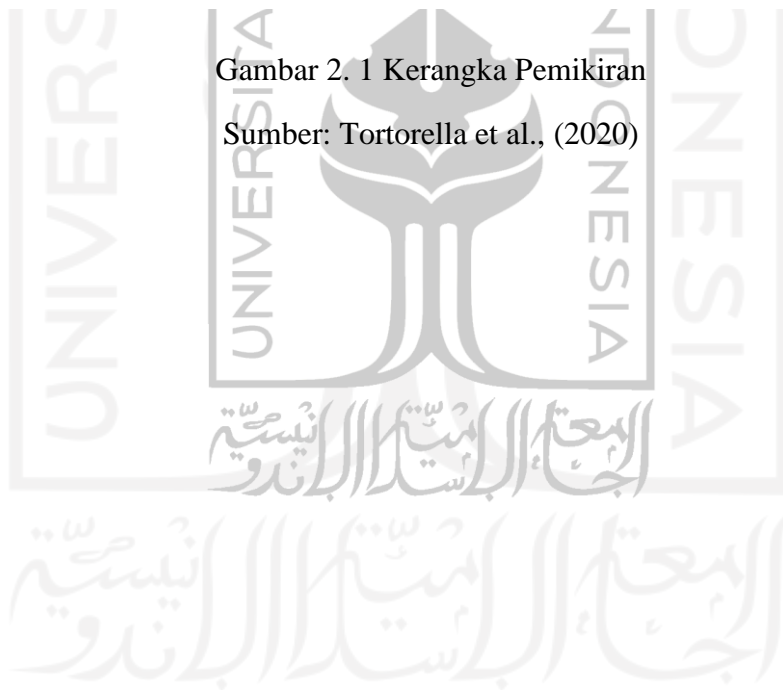
H3: *Learning Organization* secara positif memediasi hubungan antara TQM dan *Operational Performance*.

2.4. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Tortorella et al., (2020)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Metode ini merupakan sarana untuk menguji hubungan antar variabel Creswell, (2009), ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan uji teori dengan mengumpulkan data sebagai penunjang hipotesis apakah mendukung atau sebaliknya. Menurut Creswell, (2009) variabel pada metode kuantitatif dapat diukur menggunakan instrument sehingga data dapat dianalisis menggunakan prosedur statistic.

Menurut Sekaran dan Bougie, (2016) metode kuantitatif bisa disebut juga dengan eksperimen, eksperimen memungkinkan untuk menguji hubungan sebab-akibat melalui observasi. Penelitian kuantitatif menggunakan penalaran deduktif untuk mengajukan teori-teori yang dapat mereka uji melalui rancangan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

3.2. Subjek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada UKM Kulit di Kabupaten Garut. UKM ini bergerak di bidang industri manufaktur yang memproduksi berbagai olahan berbahan dasar kulit, mulai dari jaket, tas, sandal, hingga dompet.

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel menurut Creswell, (2009) merupakan karakteristik seorang individu atau organisasi untuk diukur dan diamati oleh seorang peneliti, biasanya variabel bervariasi dua atau lebih kategori. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie, (2016) variabel merupakan suatu hal yang memiliki

nilai yang dapat dibedakan pada waktu yang sama atau untuk objek yang sama. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain, sebagai berikut:

- Variabel Independen

Menurut Creswell, (2009) variabel Independen adalah variabel yang dapat menyebabkan atau memengaruhi pada *outcome*. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie, (2016) variabel yang berpengaruh secara positif atau negatif terhadap variabel dependen.

Adapun variabel independent dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management*.

- Variabel Dependen

Variabel dependen menurut Creswell, (2009) variabel yang tergantung pada variabel independent yang merupakan *outcome* dari variabel independen. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie, (2016) merupakan variabel yang menjadi fokus utama bagi seorang peneliti.

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Operational Performance*.

- Variabel Intervening

Variabel intervening bisa juga disebut variabel mediasi yang dimana variabel ini memediasi variabel independen dan variabel dependen Creswell, (2009). Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie, (2016) berperan sebagai variabel penyela antara variabel independen dan dependen.

Adapun variabel intervening dalam penelitian ini adalah *Learning Organization*.

3.4. Definisi Operasional Variabel

3.4.1. *Total Quality Management*

Total Quality Management mempromosikan peningkatan kualitas di semua fungsi dan proses di seluruh organisasi, dengan mempertimbangkan interaksi antar elemen organisasi. Dengan kata lain, efektivitas organisasi secara keseluruhan dikaitkan dengan efek sinergis dari *output* individu Zu, (2009). Sedangkan menurut Shafiq et al., (2019) TQM adalah filosofi manajemen yang banyak digunakan di banyak sektor. Organisasi menerapkan TQM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam hal kualitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas.

Pada penelitian ini *Total Quality Management* dalam jurnal Tortorella et al., (2020) dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- *Controlled processes*
 1. Kami memiliki (*job desk*) instruksi proses yang jelas dan terstandarisasi yang dapat dipahami dengan baik oleh karyawan kami.
 2. Kami memiliki instruksi proses standar yang diberikan kepada karyawan.
 3. Kami menggunakan inspeksi untuk kontrol kualitas.
 4. Kami menekankan menempatkan semua alat dan perlengkapan pada tempatnya.
- *Involved employees*
 1. Karyawan terlibat dalam pemecahan masalah proses produksi.
 2. Karyawan terlibat dalam upaya peningkatan proses produksi.
 3. Karyawan menjalani pelatihan terkait kualitas dalam proses produksi.

3.4.2. *Learning Organization*

Menurut Alerasoul et al., (2022) *Learning organization* adalah hasil inti dari manajemen sumber daya manusia yang efektif dan didasarkan pada pembelajaran individu anggota yang membentuk organisasi. Pada hakikatnya, kapasitas seluruh organisasi merangsang pembelajaran dan menghasilkan pengetahuan baru yang dipengaruhi oleh sistem sumber daya.

Learning organization mendorong individu untuk mengembangkan kapasitas kreatif mereka untuk mencapai tujuan dan terus belajar Bersama Su et al., (2018).

Pada penelitian ini *learning organization* menurut Marsick dan Watkins, (2003) dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- *Individual level*
 1. Dalam perusahaan saya, karyawan berdiskusi secara terbuka tentang kesalahan.
 2. Dalam perusahaan saya, karyawan saling membantu untuk belajar satu sama lain.
 3. Dalam perusahaan saya, karyawan sangat dihargai karena mau belajar.
 4. Dalam perusahaan saya, karyawan memperlakukan satu sama lain dengan rasa hormat.
- *Team level*
 1. Dalam perusahaan saya, tim memperlakukan anggotanya secara setara.
 2. Dalam perusahaan saya, tim harus fokus terhadap tugas dan kinerja tim.
 3. Dalam perusahaan saya, tim menghargai anggotanya yang bekerja sebagai tim.

4. Dalam perusahaan saya, tim dapat menyesuaikan target mereka sesuai kebutuhan.
- *Organization level*
 1. Dalam perusahaan saya mendukung karyawan mengambil resiko dengan cara yang aman.
 2. Dalam perusahaan saya membantu karyawan menyeimbangkan waktu kerja dan keluarga.
 3. Dalam perusahaan saya mendorong karyawan untuk berpikir secara luas.
 4. Dalam perusahaan saya mendorong karyawan untuk belajar dan berlatih.

3.4.3. Operational Performance

Menurut Heizer yang dikutip oleh Adem dan Viridi, (2021) mengatakan bahwa *operational performance* sebagai kemampuan organisasi untuk mengurangi biaya manajemen operasional, memenuhi waktu siklus pemesanan, meningkatkan efisiensi pemanfaatan bahan baku, dan memenuhi kapasitas pengiriman. *Operational performance* sangat penting bagi organisasi manufaktur karena membawa efektivitas produksi, produk berkualitas tinggi, kepuasan pelanggan, dan peningkatan pendapatan dan laba.

Pada penelitian ini *operational performance* menurut Adem dan Viridi, (2021) dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- *Cost*
 1. Limbah produksi dihilangkan secara signifikan.
 2. Biaya produksi dijaga agar tetap minimum.
- *Quality*
 1. Kualitas produk dan proses dijaga agar tetap tinggi.

2. Tingkat kerusakan produk rendah.
- *Productivity*
 1. Jam kerja produktif dijaga agar tetap tinggi.
 2. Desain kerja terus ditingkatkan.
 - *Delivery time*
 1. Setiap pemesanan dipastikan terkirim tepat waktu.
 2. Pengiriman tepat waktu diberlakukan.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Menurut Sekaran dan Bougie, (2016) populasi ialah suatu individu, peristiwa, atau hal-hal yang ingin diselidiki oleh peneliti. Sedangkan menurut Creswell, (2009) populasi adalah sekelompok individu yang mempunyai karakteristik yang sama. Pada penelitian ini yang menjadi populasi para pelaku UKM kulit di Kabupaten Garut.

3.5.2. Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie, (2016) sampel adalah bagian dari populasi, terdiri dari beberapa anggota yang dipilih. Elemen populasi membentuk sampel. Penelitian ini menggunakan Teknik *sampling purposive*, yang dimana pengambilan sampel di sini terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, karena sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti. Pada penelitian ini peneliti menggunakan 106 responden, yang dimana kriteria responden dalam penelitian ini adalah selaku pemilik UKM Kulit di Kabupaten Garut yang sudah memiliki struktur organisasi yang jelas.

3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis data

- Data Primer

Data primer adalah data yang sumbernya berasal dari pihak pertama dan diamati secara langsung dan selanjutnya untuk menentukan pemecahan masalah yang akan diteliti Sekaran dan Bougie, (2016). Data primer bisa diperoleh dari hasil observasi, survei, dan wawancara.

- Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berdasarkan informasi dari sumber data yang dimiliki peneliti Sekaran and Bougie, (2016). Data sekundr dapat diperoleh dari buku, majalah, atau artikel.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini berasal dari survei kuesioner. Kuesioner adalah mekanisme yang efektif mengumpulkan data untuk mempelajari cara mengukur variabel penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie, (2016) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan oleh peneliti dan akan dijawab oleh responden dan disajikan dalam alternatif yang diidentifikasi dengan jelas. Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert. Skala Likert merupakan desain indikator untuk mengukur jawaban responden guna melihat seberapa besar pengaruh subjek penelitian dalam menyetujui pernyataan yang menjadi indikator variabel.

Skala likert menggunakan lima tingkatan indikator, sebagai berikut:

1= Sangat Tidak Setuju

- 2= Tidak Setuju
- 3= Cukup Setuju
- 4= Setuju
- 5= Sangat Setuju

3.7.Uji Instrumen Penelitian

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji tingkat ke-akurasian suatu indikator yang terdapat dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian Sekaran & Bougie, (2016). Kuesioner perlu dilakukan pengujian agar mengetahui apakah terdapat kesalahan atau tidak. Uji validitas ini akan menggunakan aplikasi SPSS. Pengujian ini dilakukan dengan cara meng-korelasikan terhadap skor jawaban pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total dari keseluruhan item pertanyaan. Selanjutnya, dilakukan perbandingan antara nilai r-hitung dengan r-tabel pada *degree of freedom* (df) = n-2 dengan n adalah jumlah sampel. Kemudian, hasil dari korelasi harus memenuhi tingkat signifikansi sebesar 5% agar memenuhi penilaian signifikansi. Dinyatakan valid apabila suatu variabel r-hitungnya lebih besar dari r-tabel dengan hasil positif Ghozali, (2018). Penelitian ini memiliki jumlah responden sebanyak 106, sehingga memiliki r table 0,195.

Berikut adalah hasil dari uji validitas:

Tabel 3. 1 Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	keterangan
	X1.1	0,579	0,195	Valid
	X1.2	0,520	0,195	Valid

<i>Total Quality Management</i>	X1.3	0,440	0,195	Valid
	X1.4	0,387	0,195	Valid
	X2.1	0,415	0,195	Valid
	X2.2	0,496	0,195	Valid
	X2.3	0,557	0,195	Valid
<i>Learning Organization</i>	X3.1	0,525	0,195	Valid
	X3.2	0,503	0,195	Valid
	X3.3	0,459	0,195	Valid
	X3.4	0,521	0,195	Valid
	X4.1	0,610	0,195	Valid
	X4.2	0,459	0,195	Valid
	X4.3	0,492	0,195	Valid
	X4.4	0,418	0,195	Valid
	X5.1	0,492	0,195	Valid
	X5.2	0,418	0,195	Valid
	X5.3	0,650	0,195	Valid
	X5.4	0,289	0,195	Valid
<i>Operational Performance</i>	X6.1	0,426	0,195	Valid
	X6.2	0,475	0,195	Valid
	X7.1	0,442	0,195	Valid
	X7.2	0,352	0,195	Valid
	X8.1	0,460	0,195	Valid
	X8.2	0,404	0,195	Valid
	X9.1	0,500	0,195	Valid
	X9.2	0,423	0,195	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan dari hasil uji validitas pada 106 responden, dihasilkan data bahwa semua item pertanyaan memberikan hasil nilai r -hitung $>$ r table. Dapat disimpulkan, seluruh item pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kuesioner dan merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu alat pengukuran yang bertujuan untuk menguji apakah suatu indikator yang diujikan dapat ditanggapi secara konsisten dan stabil Sekaran & Bougie, (2016).

Penelitian ini akan menggunakan uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Metode ini digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS untuk mengukur reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,6 Ghozali, (2018). Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 3. 2 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Standart</i>	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,697	0,60	Reliabel
<i>Learning Organization</i>	0,785	0,60	Reliabel

<i>Operational Performance</i>	0,682	0,60	Reliabel
--------------------------------	-------	------	----------

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada table 3.2, dapat diperoleh informasi bahwa *Cronbach alpha* dari keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti: *Total Quality Management, learning organization, dan operational performance* memiliki nilai $> 0,6$. Dapat disimpulkan bahwa jawaban dari responden dalam kuesioner yang diberikan untuk keseluruhan variabel dinyatakan reliabel. Sehingga, kuesioner penelitian dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya.

3.8. Metode Analisis Data

3.8.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan suatu gambaran sebuah data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, *range*, kurtosis, *skewness*. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk memperoleh data yang menggambarkan topik yang diminati. Analisis deskriptif sering dirancang untuk mengumpulkan data yang menggambarkan karakteristik objek (seperti orang, organisasi, produk, atau merek), peristiwa, atau situasi (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk menganalisis karakteristik responden, peneliti menggunakan *software SPSS* agar memudahkan dalam proses pengolahan data. Data yang dihasilkan berupa frekuensi dan persentase responden pada masing-masing kategori.

3.8.2. Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan pendekatan untuk menganalisis data yaitu *Partial Least Square*. PLS merupakan salah satu *alternative* metode *Structural Equation Modeling* yang dapat digunakan untuk mengatasi suatu permasalahan. *Partial Least Square* adalah jenis analisis SEM berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. Metode PLS menghindari banyak asumsi restriktif yang mendasari Teknik *maximum likelihood* dan memastikan terhadap solusi yang tidak tepat dan ketidaktentuan factor.

Menurut Hair et al., (2019) alasan peneliti memilih PLS-SEM adalah ketika analisis berkaitan dengan pengujian kerangka teoritis perspektif prediktif, model struktural kompleks dan mencakup banyak konstruk, indikator atau model hubungan, tujuan penelitian adalah untuk lebih memahami kompleksitas yang meningkat. dengan mengeksplorasi perluasan teoritis dari teori yang sudah mapan (penelitian eksplorasi untuk pengembangan teori, ketika *path model* mencakup satu atau lebih konstruksi yang diukur secara formatif, PLS-SEM juga bekerja sangat baik dengan ukuran sampel besar, ketika masalah distribusi menjadi perhatian, seperti kurangnya normalitas, dan ketika studi membutuhkan skor variabel laten untuk analisis tindak lanjut.

PLS-SEM menawarkan solusi dengan ukuran sampel kecil ketika model terdiri dari banyak konstruksi dan sejumlah besar item. Secara teknis, algoritma PLS-SEM memungkinkan dengan menghitung pengukuran dan hubungan model struktural secara terpisah, bukan secara bersamaan. PLS-SEM dapat digunakan dengan sampel yang lebih kecil tetapi sifat populasi menentukan situasi di mana ukuran sampel yang lebih kecil dapat diterima Rigdon, (2016).

Dalam jurnal Purwanto dan Sudargini, (2021) terdapat tahapan-tahapan dalam mengevaluasi hasil *Partial Least Square*, yaitu

pengujian model pengukuran, menilai keandalan konsistensi *internal*, penilaian model pengukuran reflektif, dan menilai validitas diskriminan. Peneliti akan menggunakan *SmartPLS* untuk menganalisis data yang didapat.

3.9. Uji Instrument

3.9.1 *Measurement Model (Outer Model)*

Model pengukuran menentukan aturan korespondensi antara variable terukur dan laten guna mengukur validitas dan reliabilitas data.

- *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan *variable* laten. Pengecekan reliabilitas *item individual* dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang distandarkan. *The standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap *item* pengukuran (*indicator*) dan konstruksinya. Nilai *loading factor* jika $> 0,5$ yang artinya *indicator* tersebut dikatakan valid dalam mengukur konstruk Hair et al., (2019). Nilai kuadrat dari nilai *loading factor* disebut komunalitas, nilai ini menunjukkan persentase konstruk yang mampu menjelaskan variasi yang ada pada *indicator*.

- *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi antara *indicator* dengan konstruksinya dan konstruk dari blok lain. Jika korelasi antara

indicator dan konstraknya lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk blok lain, ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memprediksi ukuran bloknnya lebih baik dibanding blok lain. Ukuran lain dari validitas diskriminan adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antara konstruk dan konstruk lain atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Nilai validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE pada setiap konstruk dapat menghasilkan nilai lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan AVE > 0,5 Hair et al., (2019).

- *Composite Reliability*

Composite reliability lebih baik dalam mengukur konsistensi *internal* daripada *cronbach's alpha* pada SEM karena CR tidak mengasumsikan bobot yang sama dari setiap *indicator*. Nilai *composite reliability* dapat dikatakan reliabilitas dapat diterima jika > 0,5 Hair et al., (2019).

3.9.2 *Structural Model (Inner Model)*

Structural model merupakan model yang memberikan gambaran tentang hubungan yang terjadi antara *variable* laten berdasarkan teori *substantive*. Untuk menganalisis hasil dari *structural model*, dapat dilakukan dengan uji *path coefficient* dan *goodness of fit*.

- Uji *Path Coefficient*

Path coefficient digunakan untuk menggambarkan kekuatan pengaruh suatu *variable* bebas terhadap *variable* terikat. Kemudian *coefficient determination* digunakan untuk mengukur jumlah *variable* lain untuk memenuhi *variable*

independent. Konstruk dalam *structure model* menunjukkan pengaruh *variable independent* jika hasil $R^2 > 0,67$ maka dapat termasuk dalam kategori baik. Jika R^2 antara $0,33 - 0,67$ maka termasuk dalam kategori sedang, dan jika R^2 antara $0,19 - 0,33$ maka termasuk dalam kategori rendah.

- *The Goodness of Fit*

Nilai *goodness of fit* dapat diketahui dari nilai *Q square*. *Goodness of fit* adalah ukuran tunggal untuk memvalidasi kinerja gabungan dari model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata indeks komunalitas dikalikan dengan nilai rata-rata model R^2 . Nilai GoF berkisar dari 0 hingga 1 dengan interpretasi nilai: 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF besar).

- Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mempertimbangkan t -hitung dan p -value. Untuk mengetahui pengaruh *variable independent* terhadap *variable dependen*, maka dilakukan uji-t. berikut keputusan apakah hipotesis dapat diterima atau tidak, sebagai berikut:

- Jika t -hitung $< t$ -tabel, dan p -value $> 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa *variable* bebas tidak berpengaruh terhadap *variable* terikat. Oleh karena itu, hipotesis null (H_0) gagal ditolak.
- Jika t -hitung $> t$ -tabel, dan p -value $< 0,05$ maka dapat dikatakan *variable* bebas berpengaruh

terhadap *variable* terikat, sehingga hipotesis null (H_0) ditolak.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan beberapa hal yang terkait dengan hasil dari pengolahan data dan membahas hasil dari olah data tersebut. Adapun beberapa hal yang dibahas dalam bab ini yaitu karakteristik responden, uji *outer model*, dan uji *inner model* dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS* dengan pembahasannya. Hasil dari olah data yang dilakukan akan dijadikan sebagai landasan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak.

4.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

4.1.1. Usia UKM

Terdapat tiga kategori dalam karakteristik responden berdasarkan usia UKM berdiri, yakni kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Dari hasil kuesioner dengan total 106 responden, maka data yang diperoleh seperti tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Usia UKM

Usia UKM	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	36	34 %
5 – 10 tahun	50	47 %
Lebih dari 10 tahun	20	19 %
Total	106	100 %

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.1. Dapat disimpulkan bahwa usia UKM kurang dari 5 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 36 responden dengan persentase 34 %, kemudian untuk usia UKM 5-10 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 50 responden dengan persentase 47 %, dan untuk usia UKM lebih dari 10 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 20 responden dengan persentase 19 %.

4.1.2. Usia Responden

Terdapat lima kategori dalam karakteristik responden berdasarkan usia responden, yakni kurang dari 25 tahun, 25-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, lebih dari 50 tahun. Dari hasil kuesioner dengan total 106 responden, maka data yang diperoleh seperti tabel 4.2. sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden

Usia Responden	Jumlah	Total
Kurang dari 25 tahun	7	6.6 %
25-30 tahun	19	17.9 %
31-40 tahun	49	46.2 %
41-50 tahun	27	25.5 %
Lebih dari 50 tahun	4	3.8 %
Total	106	100 %

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.2. Dapat disimpulkan bahwa usia responden kurang dari 25 tahun dari keseluruhan

sampel sebesar 7 responden dengan persentase 6,6 %, kemudian untuk usia 25-30 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 19 responden dengan persentase 17,9 %, untuk usia 31-40 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 49 responden dengan persentase 46,2 %, selanjutnya untuk usia 41-50 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 27 responden dengan persentase 25,5 %, dan untuk usia lebih dari 50 tahun dari keseluruhan sampel sebesar 4 responden dengan persentase 3,8 %.

4.1.3. Jenis Kelamin

Terdapat dua kategori dalam karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden, yakni laki-laki dan perempuan. Dari hasil kuesioner dengan total 106 responden, maka data yang diperoleh seperti tabel 4.3. sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Total
Laki-laki	74	69,8 %
Perempuan	32	30,2 %
Total	106	100 %

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.3. Dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden yang berjenis kelamin laki-laki dari keseluruhan sampel sebesar 74 responden dengan

persentase 69,8 %, sedangkan untuk jenis kelamin perempuan dari keseluruhan sampel sebesar 32 responden dengan persentase 30,2 %.

4.1.4. Pendidikan Terakhir

Terdapat enam kategori dalam karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir, yakni SMP, SMA/Sederajat, Diploma, Sarjana, Magister, dan Doktoral. Dari hasil kuesioner dengan total 106 responden, maka data yang diperoleh seperti tabel 4.4. sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Total
SMP	0	0
SMA/Sederajat	52	49 %
Diploma	15	14 %
Sarjana	39	37 %
Magister	0	0
Doktoral	0	0
Total	106	100 %

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.4. Dapat disimpulkan bahwa Pendidikan terakhir responden dengan Pendidikan terakhir SMP dari keseluruhan sampel sebanyak 0 dengan persentase 0 %, kemudian dengan Pendidikan terakhir

SMA/Sederajat dari keseluruhan sampel sebesar 52 responden dengan persentase 49,1 %, untuk Pendidikan terakhir Diploma dari keseluruhan sampel sebesar 15 responden dengan persentase 14,2 %, kemudian untuk Pendidikan terakhir Sarjana dari keseluruhan sampel sebesar 39 responden dengan persentase 36,8 %, dan untuk Pendidikan terakhir Magister dan Doktoral dari keseluruhan sampel sebesar 0 dengan persentase 0 %.

4.1.5. Jumlah Karyawan

Terdapat empat kategori dalam karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan, yakni kurang dari 5 karyawan, 5-20 karyawan, 21-50 karyawan, dan lebih dari 50 karyawan. Dari hasil kuesioner dengan total 106 responden, maka data yang diperoleh seperti tabel 4.5. sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Karakteristik Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Total
Kurang dari 5 karyawan	22	21 %
5-20 karyawan	75	71 %
21-50 karyawan	9	8 %
Lebih dari 50 karyawan	0	0 %
Total	106	100 %

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.5. Dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan responden dengan jumlah karyawan

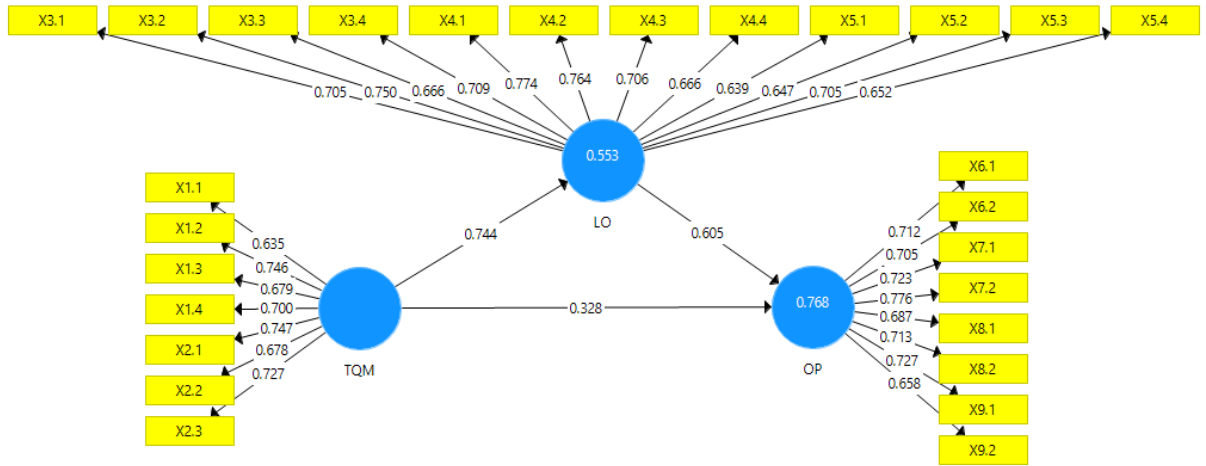
kurang dari 5 karyawan dari keseluruhan sampel sebesar 22 responden dengan persentase 21 %, kemudian jumlah karyawan 5-20 karyawan dari keseluruhan sampel sebesar 75 responden dengan persentase 71 %, untuk jumlah karyawan 21-50 karyawan dari keseluruhan sampel sebesar 9 responden dengan persentase 8%, dan jumlah karyawan lebih dari 50 karyawan dari keseluruhan sampel sebesar 0 responden dengan persentase 0 %.

4.2. Analisis Statistik

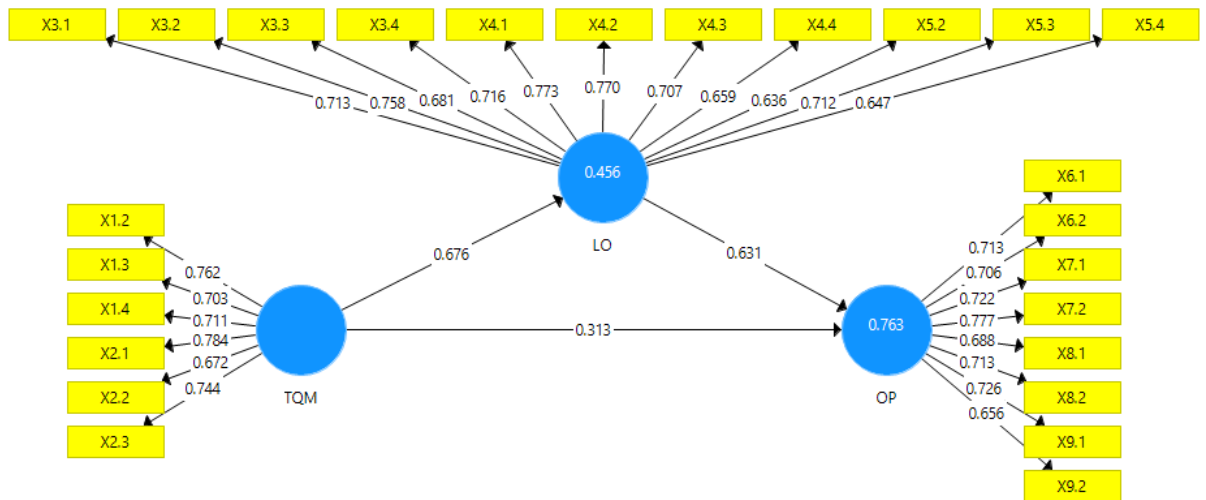
4.2.1. Pengujian *Outer Model*

- *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan *variable* laten. Pengecekan reliabilitas *item individual* dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang distandarkan. *The standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap *item* pengukuran (*indicator*) dan konstruknya. Nilai *loading factor* jika > 0.5 yang artinya *indicator* tersebut dikatakan valid dalam mengukur konstruk. Nilai kuadrat dari nilai *loading factor* disebut komunalitas, nilai ini menunjukkan persentase konstruk yang mampu menjelaskan variasi yang ada pada *indicator*. Berikut merupakan hasil dari uji *convergent validity*:



Gambar 4. 1 Hasil Uji Outer Model Awal



Gambar 4. 2 Hasil Uji Outer Model Akhir

Tabel 4. 6 Initial Item Loading dan AVE dalam Model Awal

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE
Total Quality Management	X1.1	0,635	0,494
	X1.2	0,746	0,494
	X1.3	0,679	0,494
	X1.4	0,700	0,494
	X2.1	0,747	0,494
	X2.2	0,678	0,494
	X2.3	0,727	0,494
	X3.1	0,705	0,490
	X3.2	0,750	0,490
	X3.3	0,666	0,490
Learning Organization	X3.4	0,709	0,490
	X4.2	0,774	0,490
	X4.2	0,764	0,490
	X4.3	0,706	0,490
	X4.4	0,666	0,490
	X5.1	0,639	0,490
	X5.2	0,647	0,490
	X5.3	0,705	0,490
X5.4	0,652	0,490	
	X6.1	0,712	0,509
	X6.2	0,705	0,509
	X7.1	0,723	0,509
	X7.2	0,776	0,509

Operational Performance	X8.1	0,687	0,509
	X8.2	0,713	0,509
	X9.1	0,727	0,509
	X9.2	0,658	0,509

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 7 Initial Item Loading dan AVE dalam Model Akhir

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE
Total Management	X1.2	0,762	0,533
	X1.3	0,703	0,533
	Quality X1.4	0,711	0,533
	X2.1	0,784	0,533
	X2.2	0,672	0,533
	X2.3	0,744	0,533
	X3.1	0,713	0,501
	X3.2	0,758	0,501
	X3.3	0,681	0,501
	X3.4	0,716	0,501
Learning Organization	X4.1	0,773	0,501
	X4.2	0,770	0,501
	X4.3	0,707	0,501
	X4.4	0,659	0,501
	X5.2	0,636	0,501
	X5.3	0,712	0,501

	X5.4	0,647	0,501
	X6.1	0,713	0,509
	X6.2	0,706	0,509
	X7.1	0,722	0,509
Operational Performance	X7.2	0,777	0,509
	X8.1	0,688	0,509
	X8.2	0,713	0,509
	X9.1	0,726	0,509
	X9.2	0,656	0,509

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.6 dan 4.7 dapat dilihat bahwa memiliki perbedaan hasil, hal ini dikarenakan pada table 4.6 merupakan perhitungan awal, sebab beberapa *item* pertanyaan yang memengaruhi nilai AVE. maka dari itu item tersebut perlu dihilangkan. berikut terdapat dua item yang dihilangkan, X1.1 dari variabel *Total Quality Management* dengan pertanyaan “Kami memiliki (*job desk*) instruksi proses yang jelas dan terstandarisasi yang dapat dipahami dengan baik oleh karyawan kami” dan X5.1 dari variabel *learning organization* dengan pertanyaan “Dalam perusahaan saya mendukung karyawan mengambil resiko dengan cara yang aman”.

Kemudian pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa *indicator* diatas memiliki nilai *factor loading* > 0,5 dan begitu juga halnya dengan nilai AVE pada setiap variabelnya menunjukkan angka yang > 0,5. Dengan demikian, hasil dari pengujian kedua untuk validitas konvergen berdasarkan pada

tabel 4.7 menunjukkan bahwa *item* dari *instrument* dinyatakan lolos.

- *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian membandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi antara *indicator* dengan konstraknya dan konstruk dari blok lain. Jika korelasi antara *indicator* dan konstraknya lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk blok lain, ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memprediksi ukuran bloknnya lebih baik disbanding blok lain. Ukuran lain dari validitas diskriminan adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antara konstruk dan konstruk lain atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Nilai validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE pada setiap konstruk dapat menghasilkan nilai lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan AVE > 0,5 Hair et al., (2019). Hasi dari nilai *cross loading* terdapat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Nilai Awal Cross Loading Antar Indikator

	Learning Organization	Operational Performance	Total Quality Management
X1.1	0,670	0,571	0,635
X1.2	0,486	0,526	0,746

X1.3	0,414	0,464	0,679
X1.4	0,503	0,587	0,700
X2.1	0,533	0,610	0,747
X2.2	0,507	0,528	0,678
X2.3	0,487	0,500	0,727
X3.1	0,705	0,572	0,580
X3.2	0,750	0,580	0,560
X3.3	0,666	0,530	0,483
X3.4	0,709	0,599	0,552
X4.1	0,774	0,656	0,603
X4.2	0,764	0,605	0,557
X4.3	0,706	0,542	0,429
X4.4	0,666	0,612	0,468
X5.1	0,639	0,573	0,424
X5.2	0,647	0,618	0,452
X5.3	0,705	0,642	0,616
X5.4	0,652	0,581	0,470
X6.1	0,543	0,712	0,557
X6.2	0,666	0,705	0,570
X7.1	0,651	0,723	0,588
X7.2	0,627	0,776	0,527
X8.1	0,624	0,687	0,561
X8.2	0,588	0,713	0,552
X9.1	0,595	0,727	0,582
X9.2	0,529	0,658	0,491

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 9 Nilai Akhir Cross Loading Antar Indikator

	Learning Organization	Operational Performance	Total Quality Management
X1.2	0,482	0,526	0,762
X1.3	0,417	0,464	0,703
X1.4	0,506	0,587	0,711
X2.1	0,537	0,610	0,784
X2.2	0,509	0,528	0,672
X2.3	0,493	0,500	0,744
X3.1	0,713	0,572	0,558
X3.2	0,758	0,580	0,511
X3.3	0,681	0,530	0,417
X3.4	0,716	0,599	0,481
X4.1	0,773	0,656	0,556
X4.2	0,770	0,606	0,526
X4.3	0,707	0,542	0,353
X4.4	0,659	0,612	0,443
X5.2	0,636	0,618	0,406
X5.3	0,712	0,641	0,515
X5.4	0,647	0,582	0,448
X6.1	0,538	0,713	0,556
X6.2	0,660	0,706	0,556
X7.1	0,652	0,722	0,522
X7.2	0,627	0,777	0,501

X8.1	0,619	0,688	0,535
X8.2	0,589	0,713	0,521
X9.1	0,587	0,726	0,557
X9.2	0,513	0,656	0,463

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Hasil pengujian *cross loading* Berdasarkan pada tabel 4.8 dan 4.9 memiliki perbedaan hasil *outer loading*, akan tetapi tabel 4.9 menjadi acuan hasil akhir. Berdasarkan pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* pada *item* diatas dalam seluruh *variable* penelitian ini, memiliki nilai yang lebih besar jika dihubungkan dengan *variable* lainnya. Dengan ini menunjukkan bahwa *item* yang terdapat diatas pada penelitian ini telah menjelaskan konstruk masing-masing *variable* dengan baik dan secara diskriminan *item* diatas dapat dikatakan valid.

- *Composite Reliability*

Composite reliability lebih baik dalam mengukur konsistensi *internal* daripada *cronbach's alpha* pada SEM karena CR tidak mengasumsikan bobot yang sama dari setiap *indicator*. Nilai *composite reliability* dapat dikatakan reliabilitas dapat diterima jika $> 0,5$ Hair et al., (2019). Hasil dari *Cronbach alpha* dan *composite reliability* terdapat pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Cronbach Alpha dan Composite Reliability Awal

variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Total Quality Management	0,829	0,829	0,872	0,494

Learning Organization	0,905	0,907	0,920	0,490
Operational Performance	0,862	0,863	0,892	0,509

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 11 Cronbach Alpha dan Composite Reliability Akhir

variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Total Quality Management	0,825	0,827	0,872	0,533
Learning Organization	0,900	0,902	0,917	0,501
Operational Performance	0,862	0,863	0,892	0,509

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel diatas memiliki perbedaan hasil. Akan tetapi, tabel 4.11 menjadi acuan hasil akhir. Berdasarkan data pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai dari seluruh variabel dalam uji reliabilitas menggunakan *Cronbach alpha* > 0,5 dan *composite reliability* > 0,5 serta pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai > 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh *variable* yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan uji selanjutnya yaitu uji *inner model*.

4.2.2. Pengujian Inner Model

Pengujian *inner model* dilakukan setelah pengujian *outer model* dilakukan. Pengujian ini bertujuan untuk dapat memprediksi hubungan di antara *variable independent*. Evaluasi inner model untuk konstruk suatu *variable independent* yang memengaruhi *variable independent* dapat dilakukan dengan cara melihat besar tidaknya persentase dari

variance yang ada melalui nilai R-Square (R^2). Sedangkan untuk *predictiveness* dapat dilakukan dengan menggunakan AVE melalui prosedur *re-sampling* dengan tujuan agar memperoleh suatu stabiitas dari estimasi yang ada. Dalam *SmartPLS*, evaluasi *inner model* dilakukan dengan menggunakan R^2 . *R-Square* dalam pengukuran *inner model* digunakan dengan tujuan untuk dapat mengukur suatu variasi perubahan yang muncul pada *variable independent* terhadap *variable dependen*. Sehingga, semakin tinggi nilai *R-Square*, maka dapat dikatakan bahwa prediksi dalam model penelitian semakin baik. Nilai R^2 pada konstruk terdapat pada table 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Nilai R2

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Learning Organization	0,456	0,451
Operational Performance	0,763	0,758

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

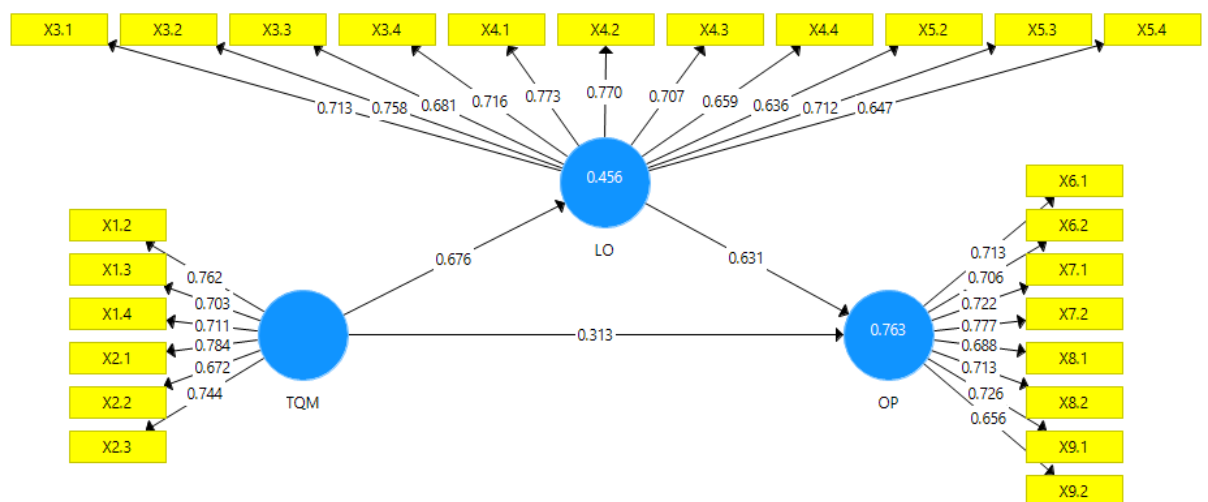
Berdasarkan data pada tabel 4.12, dapat diketahui bahwa nilai R^2 pada *variable learning organization* sebesar 0,456. Hal ini menunjukkan bahwa pada *variable total quality management* berpengaruh sebesar 45,6% terhadap *learning organization*, dan selebihnya sebesar 54,4% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar penelitian ini. Selanjutnya, nilai R^2 pada *variable operational performance* sebesar 0,763. Hal ini menunjukkan bahwa *variable total quality management* dan *learning organization* berpengaruh sebesar 76,3%

terhadap *operatonal performance*, dan selebihnya sebesar 23,7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar penelitian ini.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

- Pengujian Signifikansi

Pada pengujian signifikansi agar mengetahui pengaruh yang terjadi antar *variable* dapat diketahui dengan cara metode *bootstrapping* melalui *path coefficients*. Pengambilan keputusan untuk dapat menerima suatu hipotesis atau menolak suatu hipotesis dalam metode PLS dapat didasarkan pada *t*-hitung dan nilai signifikansi. Dalam *SmartPLS*, nilai signifikansi dapat diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic*. Standar nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,96 dengan level signifikan 5% (0,05). Berikut hasil pengujian *bootstrapping* di gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4. 3 Hasil Uji Inner Model

Kriteria dari dapat diterima atau ditolakny suatu hipotesis adalah jika nilai signifikansi t-hitung $> 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak. Jika nilai t-hitung $< 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka H_a ditolak dan H_o diterima. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Path Coefficient

Variable	Original Sampel (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
TQM -> LO	0,676	10,334	0,000	Signifikan
LO -> OP	0,631	10,398	0,000	Signifikan
TQM -> LO -> OP	0,426	6,942	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan hasil data pada tabel 4.13, dapat diketahui bahwa *Total Quality Management* terhadap *learning organization* memiliki hasil signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 10,334 dan $p\text{-value}$ 0,000. Kemudian, untuk *variable learning organization* terhadap *operational performance* memiliki hasil signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 10,398 dan $p\text{-value}$ 0,000. Dan untuk *learning organization* memediasi TQM dan *operational performance* memiliki hasil signifikan dengan nilai t-hitung sebesar 6,942 dan $p\text{-value}$ 0,000.

- Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Dalam penelitian ini terdapat sebanyak tiga hipotesis yang diajukan. Teknik yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis ini adalah analisis *bootstrapping*. Dari analisis *bootstrapping* yang dilakukan, menghasilkan nilai t-hitung yang dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh antar *variable independent* terhadap *variable* dependen pada tingkat signifikansi tertentu. Selain t-hitung, menghasilkan suatu nilai *p-value* yang apabila nilai pada setiap *variable* < 0,05 maka H_a diterima dan H_o ditolak. Hasil pengujian pengaruh langsung terdapat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sampel (0)	T-Hitung	P-Value	Keterangan
TQM -> LO	0,676	10,334	0,000	Signifikan
LO -> OP	0,631	10,398	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sampel (0)	T-Hitung	P-Value	Keterangan
TQM -> LO -> OP	0,426	6,942	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan hasil data pada table diatas, koefisien pengaruh antar *variable* dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap *Learning Organization*

Hipotesis pertama memiliki parameter estimasi nilai koefisien pada *original sampel* (O) sebesar 0,676 dan t-hitung sebesar 10,334 > 1,96 (t-tabel). Selanjutnya pada pengujian ini hubungan dari kedua *variable* menghasilkan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa *Total Quality Management* terhadap *Learning Organization* memiliki pengaruh dan positif (H_0 ditolak). Dengan ini menyatakan bahwa hipotesis pertama dinyatakan terdukung.

b. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Operational Performance*

Hipotesis kedua memiliki parameter estimasi nilai koefisien pada *original sampel* (O) sebesar 0,631 dan t-hitung sebesar 10,398 > 1,96 (t-tabel). Selanjutnya pada pengujian ini hubungan dari kedua *variable* menghasilkan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa *Learning Organization* terhadap *Operational Performance* memiliki pengaruh dan positif (H_0 ditolak). Dengan ini menyatakan bahwa hipotesis kedua dinyatakan terdukung.

c. Pengaruh *Learning Organization* Dapat Memediasi Hubungan Antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*

Hipotesis kedua memiliki parameter estimasi nilai koefisien pada *original sampel* (O) sebesar 0,426 dan t-

hitung sebesar $6,942 > 1,96$ (t-tabel). Selanjutnya pada pengujian ini hubungan antar *variable* menghasilkan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menjelaskan bahwa *Learning Organization* memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance* memiliki hubungan pengaruh dan positif (H_0 ditolak). Dengan ini menyatakan bahwa hipotesis ketiga dinyatakan terdukung.

4.2.4. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil dari olah data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hubungan antar *variable* dapat dikatakan positif apabila hasil nilai t-hitung $>$ t-tabel yakni 1,96 dan *p-value* $<$ 0,05. Hasil uji *statistic* penelitian ini dapat dilihat oleh tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Learning Organization</i> .	Signifikan (H_0 Ditolak)
H2: <i>Learning Organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Operational Performance</i> .	Signifikan (H_0 Ditolak)
H3: <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dan <i>Operational Performance</i> .	Signifikan (H_0 Ditolak)

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

4.2.5. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Learning Organization*

Hasil analisis dalam penelitian ini menjelaskan bahwa *variable Total Quality Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *variable Learning Organization*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan praktik *Total Quality Management* dalam suatu organisasi UKM Kulit, maka tingkat pembelajaran organisasi akan semakin tinggi. Hal ini disebabkan karena pembelajaran organisasi yang berkelanjutan akan meningkatkan keunggulan kualitas suatu produk yang diciptakan, sehingga dapat memberikan nilai UKM yang baik dan meningkatkan pendapatan UKM tersebut. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tortorella et al., (2020), Hung et al., (2011), dan Mahmud dan Hilmi, (2014) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM memiliki pengaruh positif terhadap *Learning Organization*.

b. Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Operational Performance*

Hasil analisis dalam penelitian ini menjelaskan bahwa *variable Learning Organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *variable Operational Performance*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan *Learning*

Organization dalam suatu organisasi UKM Kulit, maka tingkat *Operational Performance* semakin tinggi. Hal ini disebabkan semakin besar ketersediaan transfer manajemen pengetahuan organisasi akan berpengaruh baik terhadap kinerja perusahaan, sebab *Learning Organization* landasan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menjadi *factor* kunci untuk peningkatan kinerja operasional. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akgün et al., (2014); Donate dan Sánchez de Pablo, (2015); Mahmud dan Hilmi, (2014); Tortorella et al., (2020) menyatakan bahwa *Learning Organization* memiliki pengaruh positif terhadap *Operational Performance*.

c. Pengaruh *Learning Organization* dalam Memediasi Hubungan Antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*

Hasil analisis dalam penelitian ini menjelaskan bahwa *variable Learning Organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi terhadap *variable Total Quality Management* dan *variable Operational Performance*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan *Learning Organization* dalam suatu organisasi UKM Kulit, maka dapat memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance*. Sebab *Learning Organization* bertujuan untuk menciptakan rasa saling percaya dan budaya berbagi pengetahuan di antara

anggota organisasi menjadi peran mediasi penting bagi TQM dalam meningkatkan kinerja operasional. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh oleh Akgün et al., (2014; Hung et al., (2011); Mahmud dan Hilmi, (2014); Tortorella et al., (2020) menyatakan bahwa *Learning Organization* secara positif memediasi hubungan antara TQM dan *Operational Performance*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil Analisa dan pembahasan terkait penelitian yang telah dilakukan terhadap 106 responden, dapat ditarik kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut:

5.1. Kesimpulan

Dalam penelitian yang telah dilakukan terhadap UKM Kulit Kabupaten Garut, hasil uji dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak mediasi dari *Learning Organization* terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan *Operational Performance* UKM Kulit. Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat dirumuskan hasil sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* dalam UKM Kulit, maka akan membangun proses pembelajaran yang

selanjutnya diintegrasikan dan diaplikasikan oleh masing-masing karyawan yang akan berdampak pada kualitas produksi.

2. *Learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *operational performance*. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa tingginya penerapan pembelajaran di UKM Kulit terkait pengetahuan, budaya, dan hubungan antar karyawan, akan berdampak kepada kinerja perusahaan yang dimana masing-masing karyawan dapat bekerjasama dalam proses produksi dan saling memahami setiap individu.
3. *Learning organization* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *Total Quality Management* dan *operational performance*. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa penerapan *Total Quality Management* tidak hanya selalu mengarah kepada peningkatan kinerja operasional, akan tetapi ketika UKM juga memperkuat pengembangan proses pembelajaran yang dimana aspek budaya, pengetahuan, dan individu. Secara otomatis akan meningkatkan kinerja operasional. Secara teoritis dan prakteknya ketiga *variable* saling memiliki hubungan yang kuat.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial pada penelitian ini ditujukan dan difokuskan kepada pemilik UKM Kulit di Kabupaten Garut. Pemilik harus mampu lagi mengembangkan dan mengintegrasikan kemampuan proses pembelajaran agar lebih memperkuat dampak *Total Quality Management* terhadap *operational performance*. Atau dengan kata lain, pendekatan pada peningkatan kinerja operasional yang benar-benar praktik tidak memberikan *output* yang lebih baik. Agar mampu mengantisipasi potensi masalah terkait inisiatif perbaikan, karena pengembangan proses pembelajaran mampu diamati dalam jangka Panjang, dengan demikian menghindari lamanya

waktu dan upaya respons UKM dalam persaingan yang semakin kompetitif. Kemudian dalam hal *Total Quality Management*, pemilik harus benar-benar memberikan panduan deskripsi pekerjaan yang dapat dipahami oleh karyawan, sebab pemilik masih mengesampingkan *control* kualitas dalam suatu produk yang dimana proses tersebut dimulai dengan deskripsi pekerjaan yang tepat dan terarah, kemudian itu akan berpengaruh pada kualitas produksi yang menjadi pundi-pundi pendapatan UKM Kulit Kabupaten Garut.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Terdapat kekurangan pada penelitian ini yang mampu menjadi perbaikan terkait penelitian di masa yang akan datang. Penelitian ini hanya terfokus pada satu fenomena aktivitas proses produksi dan penjualan dalam satu waktu yakni pasca pandemi. Dengan demikian, penelitian ini tidak mampu memberikan gambaran yang spesifik mengenai proses produksi dan penjualan pada saat dan sebelum *pandemic*. Kemudian sehubungan dengan responden yang hanya berasal dari UKM Kulit di Kabupaten Garut yang kemudian memengaruhi generalisasi hasil yang hanya berasal dari satu area saja.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

1. Untuk penelitian selanjutnya. Diharapkan peneliti yang akan datang mampu mengembangkan penelitian ini pada unit usaha lain atau daerah lain. Sehingga mampu memberikan perbedaan dan persamaan terkait dengan hasil penelitian ini.
2. Penelitian selanjutnya mampu memperdalam Analisa tentang bagaimana memengaruhi pendekatan variabel lain yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional, seperti halnya *Supply Chain Management*, sebab aspek SCM terbukti dapat memberikan

hasil yang baik terhadap kinerja operasional. Dengan demikian, hipotesis baru dapat dikonseptualkan secara empiris dengan memberikan analisis dari perspektif lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Rumman Ayman. (2020). TQM AND COMPETITIVE ADVANTAGE: EXPERIENCES WITHIN AMMAN'S ENGINEERING, ELECTRONICS, AND IT SECTORS. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(8).
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, I. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888–901.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2013.843796>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Ariani Wahyu Dorothea. (2017). *Manajemen Operasi* (Third). Universitas Terbuka.
- Barnes David. (2018). *OPERATIONS MANAGEMENT AN INTERNATIONAL PERSPECTIVE*. Palgrave.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Brah, S. A., & Lim, H. Y. (2006). The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(3), 192–209.
<https://doi.org/10.1108/09600030610661796>

- Cheng, H., Niu, M. S., & Niu, K. H. (2014). Industrial cluster involvement, organizational learning, and organizational adaptation: An exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 971–990. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0244>
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Creswell W. John. (2009). *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Feng, J., Prajogo, D. I., Tan, K. C., & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269–278. <https://doi.org/10.1108/14601060610678149>
- Ghozali Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- 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>
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(2), 279–304. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2018-0233>
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*, 19(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- Kebede Adem, M., & Viridi, S. S. (2021). The effect of TQM practices on operational performance: an empirical analysis of ISO 9001: 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *TQM Journal*, 33(2), 407–440. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0076>

- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Mahmud, N., & Hilmi, M. F. (2014). TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.026>
- Marsick, V. J. (2013). The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 127–132. <https://doi.org/10.1177/1523422313475984>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mohammed Seid, Brahma Jagadish Goulap, & Aderaw Shegaw. (2019). Impact of Total Quality Management (TQM) on Operational Performance of Ethiopian Pharmaceutical Manufacturing Plants. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), 78–86. <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.4.13>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research : A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Ratna Masrom, N., At Tamam Daut, B., Zuraidah Rasi, R., & Wei Keong, L. (2022). INNOVATION AS MEDIATING FACTOR BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE AMONG MANUFACTURERS. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 243–260. <https://doi.org/10.24874/ijqr16.01-17>
- Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598–605. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.006>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>

- Sekaran Uma, & Bougie Roger. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). Wiley & Sons.
- Senarath, B. T. D. N., Gunarathne, G. C. I., & Fernando, T. S. S. (2020). Impact of Total Quality Management on Operational Performance. *Peradeniya Management Review*, 2(1), 98. <https://doi.org/10.4038/pmr.v2i1.36>
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 31–52. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1283211>
- Sharma, S., & Modgil, S. (2020). 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>
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147–167. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20013>
- Su, M. F., Cheng, K. C., Chung, S. H., & Chen, D. F. (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*, 29(8), 1316–1331. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0097>
- Sukmono, R. A., & Supardi. (2020). *MANAJEMEN OPERASIONAL DAN IMPLEMENTASI DALAM INDUSTRI* (1st ed.). UMSIDA Press.
- 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*, 31(3), 524–541. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0200>
- Tortorella, G. L., Marodin, G. A., Miorando, R., & Seidel, A. (2015). The impact of contextual variables on learning organization in firms that are implementing lean: a study in Southern Brazil. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 78(9–12), 1879–1892. <https://doi.org/10.1007/s00170-015-6791-1>
- Zaidi, Z. M., & Ahmad, N. (2020). Total Quality Management (TQM) Practices and Operational Performance in Manufacturing Company. *Research In Management Of Technology And Business*, 1(1), 13–27. <https://doi.org/10.30880/rmtb.2020.01.01.002>

Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.05.001>

Zu, X. (2009). Infrastructure and core quality management practices: How do they affect quality? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), 129–149. <https://doi.org/10.1108/02656710910928789>

LAMPIRAN

Lampiran 1, Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Peran Mediasi Learning Organization pada Hubungan antara Total Quality Management dan Operational Performance (Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamualaikum. Wr. Wb

Perkenalkan saya Wiraditya Gusti Pratama, mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian (Tugas Akhir/Skripsi), dengan judul:

“Peran Mediasi Learning Organization pada Hubungan Total Quality Management dan Operational Performance (Studi Kasus UKM Kulit Kabupaten Garut)”.

Untuk kepentingan penelitian tersebut, saya menyusun kuesioner yang didalamnya terdapat pernyataan-pernyataan yang dimaksudkan untuk memperoleh penilaian Bapak/Ibu Saudara/i. Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon bantuan kepada Bapak/Ibu

Saudara/i untuk bersedia mengisi kuesioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini.

Bantuan Bapak/Ibu Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Data responden akan terjamin kerahasiannya dan digunakan hanya untuk keperluan penelitian akademik.

Atas perhatian dan bantuannya. Saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum. Wr. Wb

A. Identitas Responden

No Pertanyaan

- | | | |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Sudah berapa lama UKM berdiri | Kurang dari 5 tahun
5 – 10 tahun
Lebih dari 10 tahun |
| 2 | Usia | Kurang dari 25 tahun
25 – 30 tahun
31 – 40 tahun
41 – 50 tahun
Lebih dari 50 tahun |
| 3 | Jenis Kelamin | Laki-laki
Perempuan |

4	Pendidikan Terakhir	SMP SMA / Sederajat Diploma Sarjana (S1) Magister (S2) Doktoral (S3)
5	Jumlah Karyawan	Kurang dari 5 karyawan 5 – 20 karyawan 21 – 50 karyawan Lebih dari 50 karyawan

Bagian 1 Total Quality Management

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2: Tidak Setuju (TS)
- 3: Netral (N)
- 4: Setuju (S)
- 5: Sangat Setuju (SS)

Controlled Processes

No.	Pernyataan	Tanggapan
-----	------------	-----------

STS TS N S SS

1 Kami memiliki (job desk) instruksi proses yang jelas dan terstandarisasi yang dapat dipahami dengan baik oleh karyawan kami

2 Kami memiliki instruksi proses standar yang diberikan kepada karyawan

3 Kami menggunakan inspeksi untuk kontrol kualitas

4 Kami menekankan menempatkan semua alat dan perlengkapan pada tempatnya

Involved Employees

Tanggapan

No. Pernyataan

STS TS N S SS

1 Karyawan terlibat dalam pemecahan masalah proses produksi

2 Karyawan terlibat dalam upaya peningkatan proses produksi

3 Karyawan menjalani pelatihan terkait kualitas dalam proses produksi

Bagian 2 Learning Organization

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

1: Sangat Tidak Setuju (STS)

2: Tidak Setuju (TS)

3: Netral (N)

4: Setuju (S)

5: Sangat Setuju (SS)

No.	Pernyataan	Individual				
		STS	TS	N	S	SS
1	Dalam perusahaan saya, karyawan berdiskusi secara terbuka tentang kesalahan					
2	Dalam perusahaan saya, karyawan saling membantu untuk belajar satu sama lain					
3	Dalam perusahaan saya, karyawan saling membantu untuk belajar satu sama lain					
4	Dalam perusahaan saya, karyawan memperlakukan satu sama lain dengan rasa hormat					

Team

No.	Pernyataan	Tanggapan
-----	------------	-----------

STS TS N S SS

1 Dalam perusahaan saya, tim
memperlakukan anggotanya secara
setara

2 Dalam perusahaan saya, tim harus
fokus terhadap tugas dan kinerja tim

3 Dalam perusahaan saya, tim
menghargai anggotanya yang bekerja
sebagai tim

4 Dalam perusahaan saya, tim dapat
menyesuaikan target mereka sesuai
kebutuhan

No. Pernyataan

Organizational

Tanggapan

STS TS N S SS

1 Dalam perusahaan saya mendukung
karyawan mengambil resiko dengan
cara yang aman

2 Dalam perusahaan saya membantu
karyawan menyeimbangkan waktu
kerja dan keluarga

3 Dalam perusahaan saya mendorong
karyawan untuk berpikir secara luas

- 4 Dalam perusahaan saya mendorong karyawan untuk belajar dan berlatih

Bagian 3 Operational Performance

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- 1: Sangat Tidak Setuju (STS)
 2: Tidak Setuju (TS)
 3: Netral (N)
 4: Setuju (S)
 5: Sangat Setuju (SS)

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Limbah produksi dihilangkan secara signifikan					
2	Biaya produksi dijaga agar tetap minimum					

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Kualitas produk dan proses dijaga agar tetap tinggi					

2 Tingkat kerusakan produk rendah

Productivity

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Jam kerja produktif dijaga agar tetap tinggi					
2	Desain kerja terus ditingkatkan					

Delivery Time

No.	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
1	Setiap pemesanan dipastikan terkirim tepat waktu					
2	Pengiriman tepat waktu diberlakukan					

Terimakasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Wiraditya Gusti Pratama

Lampiran 2, Tabulasi Data

No.	Respon	Total Quality Management																Learning Organization								Operational Performance				Total		
		Controlled Process						Involved Employees				Individual				Team				Organization				Cost		Quality		Productivity			Delive's Time	
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X6.1	X6.2	X7.1	X7.2	X8.1	X8.2	X9.1	X9.2				
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																
28																																
29																																
30																																
31																																
32																																
33																																
34																																
35																																
36																																
37																																
38																																
39																																
40																																
41																																
42																																
43																																
44																																
45																																
46																																
47																																
48																																
49																																
50																																
51																																
52																																
53																																
54																																
55																																
56																																
57																																
58																																
59																																
60																																
61																																
62																																
63																																
64																																
65																																
66																																
67																																
68																																
69																																
70																																
71																																
72																																
73																																
74																																
75																																
76																																
77																																
78																																
79																																

79	76	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	11E		
80	77	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	11F		
81	78	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	11G	
82	79	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	12		
83	80	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	12A	
84	81	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	11B	
85	82	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	12C	
86	83	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	12D	
87	84	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	11C	
88	85	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	11H	
89	86	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	11I	
90	87	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	12E	
91	88	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	11J	
92	89	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	12F	
93	90	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	11K	
94	91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	13F	
95	92	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	11L	
96	93	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	12G	
97	94	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	12A	
98	95	4	5	4	4	3	2	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	11M	
99	96	5	5	5	5	5	2	3	2	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	10F	
100	97	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	11N	
101	98	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	11P	
102	99	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	12B	
103	100	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	12E	
104	101	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	11I	
105	102	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	12	
106	103	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	10
107	104	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	12C	
108	105	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	12I	
109	106	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	12J	



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X01	25.9151	4.993	.387	.669
X02	26.1981	4.637	.498	.640
X03	26.2170	4.229	.493	.638
X04	26.3868	5.573	.169	.713
X05	26.1604	4.841	.360	.676
X06	25.9340	4.805	.355	.678
X07	26.4151	4.283	.576	.614

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Learning Organization

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X08	50.90566	7.648	.465	.768
X09	50.49057	8.500	.518	.764
X10	50.59434	8.472	.425	.770
X11	50.58491	8.455	.439	.769
X12	50.78302	7.752	.581	.752
X13	50.43396	8.800	.466	.770
X14	50.56604	8.438	.460	.767
X15	50.95283	8.464	.310	.784
X16	51.03774	8.246	.359	.780
X17	51.15094	8.815	.312	.781
X18	50.59434	7.805	.606	.750
X19	50.43396	9.162	.269	.783

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Operational Performance

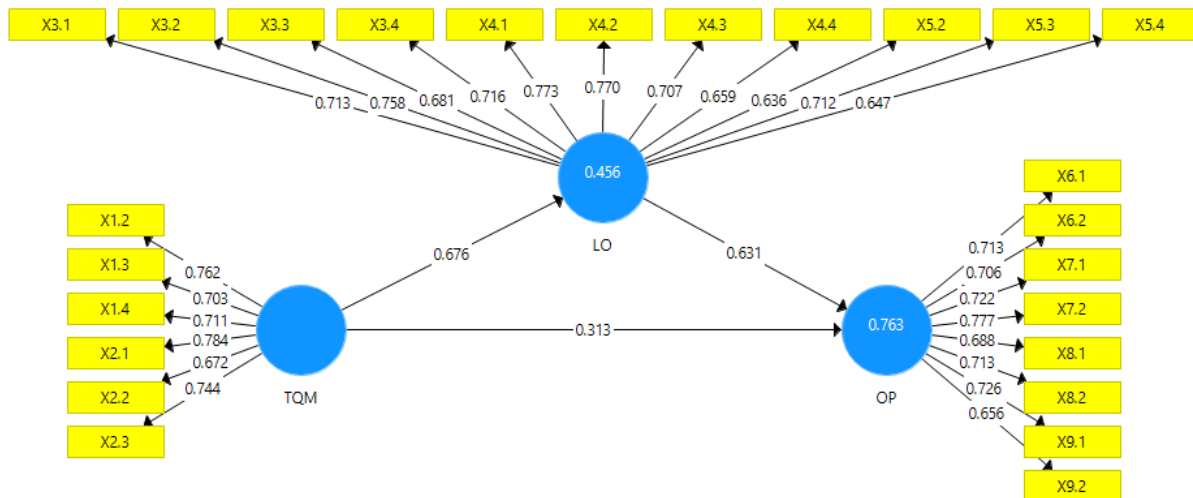
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.682	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X20	32.0660	2.996	.410	.644
X21	31.4434	3.278	.334	.662
X22	31.3396	3.503	.301	.668
X23	32.0283	3.247	.474	.633
X24	31.4057	3.405	.304	.668
X25	31.5472	3.241	.331	.663
X26	31.9245	3.042	.500	.621
X27	31.5000	3.243	.350	.658

Lampiran 4, Uji SEM Uji Outer Model



Outer Loadings

	LO	OP	TQM
X1.2			0.762
X1.3			0.703
X1.4			0.711

X2.1			0.784
X2.2			0.672
X2.3			0.744
X3.1	0.713		
X3.2	0.758		
X3.3	0.681		
X3.4	0.716		
X4.1	0.773		
X4.2	0.770		
X4.3	0.707		
X4.4	0.659		
X5.2	0.636		
X5.3	0.712		
X5.4	0.647		
X6.1		0.713	
X6.2		0.706	
X7.1		0.722	
X7.2		0.777	
X8.1		0.688	
X8.2		0.713	
X9.1		0.726	
X9.2		0.656	

Cross Loadings

	LO	OP	TQM
X1.2	0.482	0.526	0.762
X1.3	0.417	0.464	0.703
X1.4	0.506	0.587	0.711
X2.1	0.537	0.610	0.784
X2.2	0.509	0.528	0.672
X2.3	0.493	0.500	0.744
X3.1	0.713	0.572	0.558
X3.2	0.758	0.580	0.511
X3.3	0.681	0.530	0.417
X3.4	0.716	0.599	0.481
X4.1	0.773	0.656	0.556
X4.2	0.770	0.606	0.526
X4.3	0.707	0.542	0.353

X4.4	0.659	0.612	0.443
X5.2	0.636	0.618	0.406
X5.3	0.712	0.641	0.515
X5.4	0.647	0.582	0.448
X6.1	0.538	0.713	0.556
X6.2	0.660	0.706	0.556
X7.1	0.652	0.722	0.522
X7.2	0.627	0.777	0.501
X8.1	0.619	0.688	0.535
X8.2	0.589	0.713	0.521
X9.1	0.587	0.726	0.557
X9.2	0.513	0.656	0.463

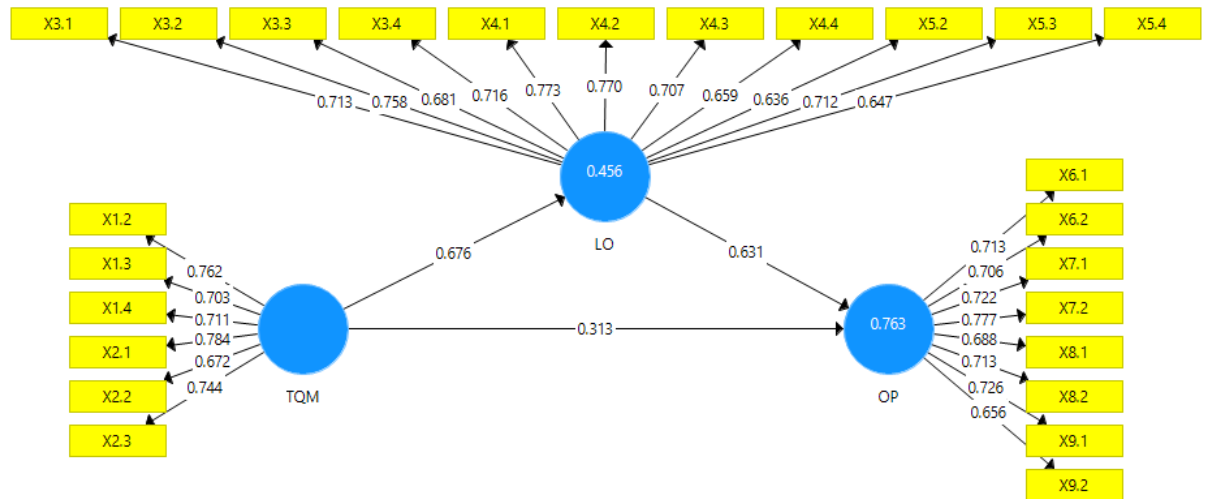
Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
LO	0.900	0.902	0.917
OP	0.862	0.863	0.892
TQM	0.825	0.827	0.872

R Square

	R Square	R Square Adjusted
LO	0.456	0.451
OP	0.763	0.758

Uji Inner Model



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LO -> OP	0.631	0.635	0.061	10.398	0.000
TQM -> LO	0.676	0.678	0.065	10.334	0.000
TQM -> LO -> OP	0.426	0.431	0.061	6.942	0.000

Hipotesis	Keterangan
H1: <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Learning Organization</i> .	Signifikan (Ho Ditolak)
H2: <i>Learning Organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>Operational Performance</i> .	Signifikan (Ho Ditolak)

<p>H3: <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dan <i>Operational Performance</i>.</p>	<p>Signifikan (Ho Ditolak)</p>
---	------------------------------------

