

## **Penerapan *Total Quality Management* Melalui Budaya Kualitas terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai**

**Miftakul Huda, Nani Hartati, Wiji Safitri**

Program Studi Manajemen

Universitas Pelita Bangsa, Jl. Inspeksi kalimalang Tegal Danas, Cikarang Pusat,  
Kab. Bekasi Jawa Barat

Email : [miftakulhuda@pelitabangsa.ac.id](mailto:miftakulhuda@pelitabangsa.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* yang diketahui telah diterapkan di lingkungan kerja Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai melalui budaya kualitas terhadap kinerja operasional di Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan melalui metode kusioner terhadap 154 responden pada perusahaan manufaktur Hyundai. Penelitian ini diolah menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program software AMOS. Hasil penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa variabel *Total Quality Management* dan Budaya kualitas berpengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional perusahaan. Melalui analisis full model menunjukkan hasil penelitian bahwa full model memenuhi *goodness of fit*.

**Kata Kunci :** *Total Quality Management, Budaya Kualitas, Kinerja Operasional*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Total Quality Management, which is known to have been applied in the work environment of the Hyundai Regional Manufacturing Company through quality culture on operational performance at the Hyundai Regional Manufacturing Company. This research uses quantitative descriptive research. Data were collected through a questionnaire method to 154 respondents at the Hyundai manufacturing company. This research was processed using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the AMOS software program. The results of this study concluded that the Total Quality Management and Quality Culture variables had a direct or indirect positive effect on the company's operational performance. Through the analysis of the full model shows the results of the study that the full model meets the goodness of fit.*

**Keywords :** *Total Quality Management, Quality Culture, Operational Performance*

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam era perdagangan bebas, perusahaan dituntut untuk lebih kompetitif dalam berbagai aspek. Termasuk dari segi kualitas dan kinerja operasional maupun manajerial perusahaan dalam menciptakan produknya. Bila perusahaan mempunyai kualitas kinerja

operasi yang baik maka perusahaan mempunyai daya saing yang lebih baik ketimbang perusahaan saingannya. Sebagian besar perusahaan dituntut untuk mutu yang baik setiap produk yang dihasilkan dengan harga dan pelayanan yang lebih baik dari produk pesaingnya. Maka dari itu, diperlukan usaha untuk mencapainya salah satunya dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)* pada tiap aspek mulai dari bagian produksi sampai ke ranah operasional untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Menurut [Heizer and Render, 2015], *Total Quality Management* mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga konsumen. *Total Quality Management* menekankan pada komitmen pimpinan untuk seterusnya menuju keunggulan dalam segala aspek barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. Sedangkan menurut [Badri et al., 2013], *Total Quality Management* adalah sebuah pendekatan melalui perbaikan berkesinambungan dari manusia, proses, produk dan lingkungan dalam organisasi. Semua aspek yang mempengaruhi perbaikan adalah target perbaikan.

Sedangkan *Total Quality Management* menurut International Organization for Standardization (IOS) adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat. Kondisi pasar otomotif di Indonesia saat ini, dimana Indonesia memiliki industri otomotif terbesar kedua di Asia Tenggara setelah Thailand. Namun bila berbicara pasar, maka Indonesia merupakan pasar otomotif terbesar di Asia Tenggara. Adapun hubungan antara pertumbuhan industri otomotif di Indonesia, khususnya segment kendaraan niaga dimana dari segi *Built On Quality* sangat berhubungan dengan budaya kualitas, kinerja operasional dan keunggulan bersaing dari perusahaan pabrikan.

Demikian pula Perusahaan manufaktur kawasan Hyundai, yang mana adalah perusahaan yang memproduksi mesin dengan spesialisasi mesin diesel untuk kendaraan pabrikan otomotif. Dengan segmen produk kendaraan niaga, kendaraan berat, hingga kendaraan penumpang yang semuanya menggunakan mesin diesel. Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan terus berupaya untuk selalu menciptakan produk yang berkualitas bagi konsumen agar tetap menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan eksistensinya di industri otomotif nasional.

Sebagian besar Perusahaan manufaktur kawasan Hyundai telah memperoleh sertifikasi manajemen mutu ISO/TS 16949 dan sudah menerapkan sistem Total Quality Management. Bila dilihat jumlah *abnormality* dan internal menunjukkan adanya tren penurunan namun belum mampu mencapai performa *zero defect*. Sehingga menimbulkan gangguan selama proses produksi yang harus dilakukan perbaikan dan *overhaul* yang mengakibatkan adanya tambahan waktu dan biaya sehingga menimbulkan pemborosan.

Budaya kualitas merupakan pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang dikalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas[Razak et al., 2016]. Budaya kualitas adalah salah satu indikator yang *Total Quality Management* yang berkembang melalui sebuah orientasi budaya[Hartini, 2018]. Budaya kualitas merupakan sebuah keharusan yang wajib dimiliki setiap perusahaan karena melambangkan cerminan akan mutu dan kualitas produk atau jasa dari perusahaan agar tetap memiliki reputasi baik dimata pelanggan. Kinerja Operasional adalah sebuah capaian yang dihasilkan dari kegiatan transformasi input dan input (masukan) menjadi output (hasil) diukur dengan standar keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan [Labdhagati and Mahfudz, 2017].

Kinerja Operasional berperan vital terhadap indikator jalannya strategi dan pemecahan masalah untuk menjaga kelangsungan perusahaan guna memastikan kualitas hasil dan efisiensi untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Sebelumnya sudah banyak penelitian yang telah mengkaji terkait pengaruh *Total Quality Management* (TQM) di suatu organisasi atau perusahaan. Total Quality Management adalah suatu sistem dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat, kinerja operasional dan keunggulan bersaing yang signifikan. Dibuktikan diantaranya pada penelitian oleh [Amarti, 2016], menyatakan bahwa terdapat pengaruh *Total Quality Management* terhadap Budaya Kualitas, dan [Langga and Tanusi, 2021] yang menyatakan terdapat pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional. Berdasarkan paparan diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana penerapan Total Quality Management berpengaruh terhadap Budaya Kualitas ? (2) Apakah Budaya Kualitas berpengaruh terhadap Kinerja Operasional ?, (3)Apakah penerapan Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja

Operasional ? (4) Bagaimana *Total Quality Management* melalui Budaya Kualitas berpengaruh terhadap Kinerja Operasional ?

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menggali informasi tentang Pengaruh dari implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional perusahaan melalui mediasi Budaya Kualitas di lingkup Perusahaan manufaktur. Penelitian ini dilakukan diawali dengan melakukan pengamatan fenomena internal problem bulan Januari hingga Juli 2022. Pada bulan Juli 2022 peneliti mengangkat fenomena tersebut untuk dijadikan sebagai bahan penelitian dan melakukan dan melakukan observasi dan analisis data hingga bulan Agustus 2022. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan pendekatan Analisis Data Primer, yang mana akan digunakan dengan memanfaatkan data kuesioner sebagai sumber data utama. Dengan memanfaatkan data kuesioner yang nantinya akan diuji dengan teknik uji statistik yang sesuai guna mendapatkan informasi yang diinginkan dari data yang sudah matang yang diperoleh dari instansi, organisasi atau perusahaan yang nantinya akan diolah secara sistematis dan objektif.

Dalam penelitian ini sampel yang terkumpul sebanyak 154 responden pada perusahaan manufaktur kawasan Hyundai. Penelitian ini terdiri atas variabel *Total Quality Management* sebagai variabel bebas (independent) Budaya Kualitas sebagai variabel mediasi dan Kinerja Operasional sebagai variabel terikat (dependent). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* yang mana adalah teknik kombinasi statistic analisa multivariasi dan analisa regresi. SEM bertujuan untuk menguji korelasi dari variabel kompleks untuk menemukan deskripsi yang komprehensif untuk seluruh model [Sulistyowati et al., 2020].

Dalam penelitian ini penulis menggunakan Uji *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dapat menjelaskan sebuah kosntruk. Pada penelitian ini CFA dianalisis dengan melihat tingkat signifikansi nya harus dibawah 0,05 dan nilai *standardized estimate* harus diatas 0,5 [Haryono, 2017]. Analisis dilakukan pda CFA 1<sup>st</sup> yaitu indikator-indikator terhadap dimensinya dan CFA 2<sup>nd</sup> yaitu dimensi-dimensi terhadap variabel laten. Jika terdapat yang tidak

sesuai ketentuan maka indikator tersebut harus dihapus dan dilakukan uji CFA lagi sampai diperoleh hasil yang sesuai persyaratan. Uji CFA dilakukan pada variabel *Total Quality Management* (TQM), Budaya Kualitas, dan Kinerja Operasional.

Uji Reliabilitas Peneliti menggunakan metode yaitu *Construct Reliabilitas* (CR). Dimana nilai dari CR minimal 0.70, [Ghozali, 2017] dalam [Sulistyowati et al., 2020]. Uji asumsi *normalitas*, analisis normalitas *multivariate* di AMOS menggunakan *critical ratio* (*c.r*) dari multivariate pada kurtosis. Apabila nilai *cr* berada pada rentang  $\pm 2,58$  berarti data terdistribusi normal secara multivariate [Haryono, 2017]. Namun sesuai dengan literatur bahwa analisa dengan SEM berbasis covarian (*Covarian Based-SEM*, *CB-SEM*) jumlah sampel yang direkomendasikan berkisar 200 – 800 sampel [Ferdinand, 2014]. Pengujian analisis yang dilakukan sebagai berikut : (1) *Reliability Construct Test*, (2) Uji normalitas dan outlier, (3) Uji *Goodness of Fit Index* dan (4) Uji Hipotesis Penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji *Confirmatory Factor Analysis*

Dalam penelitian ini penulis menggunakan Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan sebagai penjelasan apakah indikator-indikator dapat menguatkan penjelasan sebuah konstruk. Pada penelitian ini CFA dianalisis dengan melihat tingkat signifikansi nya harus dibawah 0,05 dan nilai *standardized estimate* harus diatas 0,5 [Haryono, 2017].

Output *regression weight table* menunjukkan bahwa nilai probabilitasnya semua indikator dimensi Kebiasaan, Keyakinan, dan Filosofi sebesar 0,001 (\*\*\*). Maka semua indikator dimensi dinyatakan valid. Nilai *standardized estimate* indikator KBS (1,000) terhadap dimensi Kebiasaan, KYK (0,504) terhadap dimensi Keyakinan, FLS (1,129) terhadap dimensi Filosofi Perusahaan. Output *standardized estimate* semuanya diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dan dimensi dapat menjelaskan variabel *Total Quality Management* [Haryono, 2017] ; [Ghozali, 2017].

Nilai *loading standardized estimate* NL (1,000) terhadap dimensi Nilai, TRD (0,707) terhadap dimensi Tradisi, PSD (0,565) terhadap dimensi Prosedur. Nilai *standardized estimate* semuanya diatas 0,5. Dengan ini menunjukkan bahwa semua indikator dan dimensi dapat menjelaskan variabel Budaya Kualitas [Ghozali, 2017], .

Seluruh dimensi dan indikator dari konstruk penelitian memiliki nilai faktor hasil uji Construct Reliability lebih dari 0,7 dan Variance Extract lebih dari 0,5 artinya bahwa semua indikator dan dimensi pada penelitian ini reliabel.

Adapun nilai *loading standardized estimate* nya CF (1,000) terhadap dimensi Customer Focus, SPS (0,808) terhadap dimensi Supplier Partnership, PQ (0,727) terhadap dimensi Product Quality. Nilai *standardized estimate* semuanya berada diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dan dimensi dapat menjelaskan variabel *Kinerja Operasional* [Ghozali, 2017].

Output dari regresi variabel Total Quality Management, Budaya Kualitas dan Kinerja Operasional ditunjukkan dengan nilai probabilitas dari semua indikator dimensi 0.001 (\*\*\*) [Sulistyowati et al., 2020]. Nilai dari muatan faktor (estimasi) diatas 0.5, mengindikasikan bahwa semua indikator dan dimensi dapat menjelaskan variabel Total Quality Management, Budaya Kualitas dan Kinerja Operasional perusahaan. Semua indikator dan dimensi dari variabel Total Quality Management, Budaya Kualitas dan Kinerja Operasional dinyatakan valid, menurut [Sulistyowati et al., 2020].

### **Uji Asumsi Normalitas dan Outlier**

Uji asumsi *normalitas*, analisis normalitas *multivariate* di AMOS 24 menggunakan *critical ratio (c.r)* dari *multivariate* paada kurtosi. Apabila nilai *cr* berada pada rentang  $\pm 2,58$  berarti data terdistribusi normal secara *multivariate* [Haryono, 2017]. Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai *c.r* untuk *multivariate* sebesar  $33,283 > 2,58$ . Artinya bahwa keseluruhan (*multivariate*) distribusi data tidak normal. Untuk memenuhi asumsi normalitas perlu dilakukan uji *Outlier* dengan dilakukan penghapusan data yang *outlier*. Data *outlier* diperoleh dengan cara membandingkan nilai mahalanobis distance dengan chi-square tabel pada siginfikan 0,001. Dalam penelitian ini diperoleh nilai chi-square tabel sebesar 31,650 (diperoleh dari excel =  $\text{chiinv } 0.001,53$ ). Jadi nilai mahalanobisd-square yang lebih dari 31,650 dinyatakan data outlier.

### **Goodness of Fit Test**

Hasil uji struktur model lengkap dan modifikasi model diperoleh data *Goodness of Fit* seperti yang tertera di tabel 1.

**Tabel 1.** *Goodness of Fit*

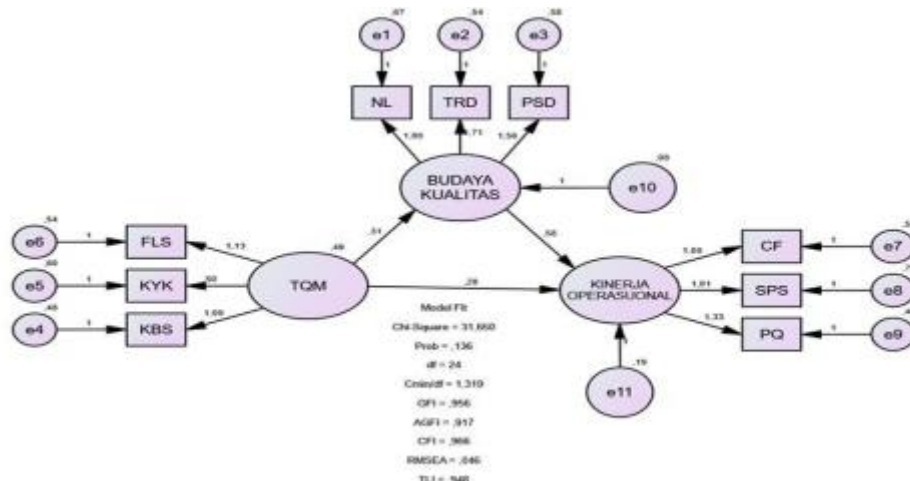
Goodness of Fit	Batas penerimaan yang dipersyaratkan *)	hasil setelah modifikasi model	keputusan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	24	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,956	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,917	Good Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,878	Marginal Fit
RFI	$\geq 0,90$	0,816	Marginal Fit
IFI	$\geq 0,90$	0,967	Good Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,948	Good Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,966	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Good Fit

\*) Source : Ferdinand, 2014; Widarjono, 2015; Haryono, 2017; Ghozali 2017

Pada tabel di atas menjelaskan secara keseluruhan bisa dipenuhi *Goodness of Fit* melalui minimal lima kriteria yang terpenuhi [Ghozali, 2017]. Menurut [Hair et al, 2014] mengatakan bahwa penggunaan 4-5 kriteria GOF dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan sebuah model, dengan syarat masing-masing kriteria dari GOF yaitu *Absolut Fit Indices*, *Incremental Fit Indices* dan *Parsimony Fit Indices* terwakili [Haryono, 2017]. Disimpulkan semua model dianggap layak.

### Uji Hipotesis

Pada struktur lengkap yang telah dimodifikasi dan dinyatakan fit, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan teknik bootstrapping sehingga diperoleh data loading seperti gambar 1. *Bootstrap* merupakan prosedur resampling dimana sampel asli diperlakukan sebagai populasi. Multiple sub sample dengan ukuran sampel sama dengan sampel asli kemudian diambil secara random dengan replacement dari populasi. Dengan metode ini peneliti dapat menciptakan multiple sampel dari original data base [Ghozali, 2017].



**Gambar 1:** Uraian model dan dimensi dari Pengaruh penerapan Total Quality Management melalui Budaya Kualitas terhadap Kinerja Operasional

Langkah setelah dinyatakan bahwa data valid, reliabel dan model good fit, maka dilakukan uji hipotesis. Hasil output uji hipotesis tentang pengaruh antar variabel laten dan hubungan variabel laten dengan dimensinya dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Results of Hypothesis Test Outputs

			Estimate	S.E.	C.R	P
BUDAYA KUALITAS	<---	TQM	,313	,099	3,151	,002
KINERJA OPERASIONAL	<---	BUDAYA KUALITAS	,577	,326	1,770	,001
KINERJA OPERASIONAL	<---	TQM	,276	,144	1,919	,001
			Estimate	S.E.	C.R	P

Source: Hasil Olah Data (2022)

Hasil analisis pada Tabel 2. menunjukkan hipotesis pertama (H1), *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Budaya Kualitas* dengan nilai signifikan  $0.002 < 0,005$ . penelitian ini sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh (Hartini S, 2018); (Hidayah & Indarti., 2016); (Amarti, 2016); (Fransiska, 2018); (Alotaibi, 2014). Angka korelasi terbesar dari *Total Quality Management* ditunjukkan melalui dimensi Filosofi (1,129), Kebiasaan (1,000) dan Keyakinan (0,504). Korelasi terbesar dari variabel *Total Quality Management* dijelaskan melalui dimensi Filosofi, Kebiasaan, dan Keyakinan. Sejalan dengan konsep dasar organisasi perusahaan, yang menerapkan visi dan



misi yang terdiri dari Filosofi, Kebiasaan dan Keyakinan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian pada hipotesis kedua (H2), menunjukkan bahwa variabel *Budaya Kualitas* memiliki pengaruh positif terhadap *Kinerja Operasional* dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,005$ . Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang diteliti oleh [Hidayah and Indarti, 2016] dan [Huda and Syifaul, 2019]. Korelasi terbesar variabel *Budaya Kualitas* ditunjukkan melalui dimensi Nilai (1,000), Tradisi (0,707), Prosedur (0,565). Penelitian ini juga turut didukung dengan penerapan di lingkungan organisasi perusahaan manufaktur yang mana menekankan Tradisi dan budaya kualitas dalam setiap aktivitas maupun proses produksi.

Pada hipotesis ketiga (H3), variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Kinerja Operasional* dengan nilai signifikan  $0,001 < 0,005$ . Penelitian ini juga turut dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Sulistiyowati et al., 2020]; [Labdhagati and Mahfudz, 2017]. Korelasi terbesar pada variabel *Kinerja Operasional* ditunjukkan oleh dimensi Customer Focus (1,000), Supplier Partnership (0,808), Product Quality (0,727). Pada penelitian ini menunjukkan fokus perusahaan terhadap kualitas hasil produksi, kualitas material dari supplier dan fokus terhadap kebutuhan pelanggan adalah jalan terbaik yang dipilih oleh perusahaan manufaktur untuk menghadapi persaingan di pasar domestik maupun pasar global.

Pada hipotesis keempat (H4), variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *Kinerja Operasional* melalui mediasi dari variabel *Budaya Kualitas* dengan nilai parameter estimated sebesar 0,180 ( $0,313 \times 0,577$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasional* melalui *Budaya Kualitas* sebagai mediasi. Penelitian ini juga turut dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayah & Indarti, 2016).

#### 4. SIMPULAN

Berdasar dari analisis dan pembahasan pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Kinerja Operasional* melalui *Budaya Kualitas*, hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap *Budaya Kualitas*. Hal ini menyatakan bahwa menerapkan visi dan misi yang terdiri dari Filosofi, Kebiasaan dan Keyakinan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Budaya Kualitas* berpengaruh positif

terhadap Kinerja Operasional. Hal ini mengandung makna bahwa dengan menekankan Tradisi dan budaya kualitas dalam setiap aktivitas maupun proses produksi dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional. Maknanya adalah fokus perusahaan terhadap kualitas hasil produksi, kualitas material dari supplier dan fokus terhadap kebutuhan pelanggan adalah jalan terbaik yang dipilih oleh perusahaan manufaktur untuk menghadapi persaingan di pasar domestik maupun pasar global. Budaya Kualitas merupakan variable pemediasi sempurna pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Operasional.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Amarti R. 2016. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Budaya Kualitas Serta Dampaknya Pada Kinerja Organisasi Di Pt. Duta Nichirindo Pratama Tangerang. *J. Ilmu Manaj.* 4: 1–13.
- Badri M., Davis D, Davis D. 2013. Operation Strategy, Environment Uncertainty, and Performance: a Path Analytic Model of Industries in Developing Country. *Int. J. Manag. Sci.* 28: 155-173.
- Ferdinand A. 2014. *STRUCTURAL EQUATION MODELING*, Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. 2017. Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et al. 2014. *Multivariate Data Analysis*. 1–734 p.
- Hartini S. 2018. IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* ( TQM ) MELALUI BUDAYA KUALITAS Sri Hartini Email : sri\_hartini@gmail.com STIE Palangka Raya Keywords : TQM , performance , quality culture *Total Quality Management* ( TQM ) adalah sistem pengendalian mutu yang didasar. *J. Komun. Bisnis dan Manaj.* 5: 129–139.
- Haryono S. 2017. Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS. Luxima Metro Media.
- Heizer J, Render B. 2015. *Operations Management (Manajemen Operasi)*, 11e. Wati D anoegrah, Almahdy I, editors. Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayah N, Indarti S. 2016. Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas dan Daya Saing untuk meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi pada Usaha Mikro Percetakan Digital Printing di Kota Pekanbaru-Riau). *J. Tepak Manaj. Bisnis* VIII: 1–17.
- Huda M, Syifaul ML. 2019. Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Terhadap Kinerja Operasional Di Pt Waskita Beton Precast. *JSMA (Jurnal Sains Manaj. dan*

Akuntansi) 11: 87–107.

- Labdhagati H, Mahfudz M. 2017. PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA OPERASI (Studi pada Pengrajin Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kabupaten Bogor).
- Langga L, Tanusi G. 2021. ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA. Jscientific J. Manag. Bus. 20.
- Razak I, Nirwanto N, Triatmanto B. 2016. The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. J. Mark. Consum. Res. 30: 59–68.
- Sulistyowati N, Huda M, , Nursaningsih I. 2020. How TQM Mediates JIT in Improving Operational Performance of Industrial Companies. Int. J. Innov. Creat. Chang. 14: 30–51.