

## Penerapan Manajemen Kualitas (TQM) Terpadu Pada Usaha Handy Craft Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Empiris Di Cv. Surya Jati)

<sup>1</sup>Kirun Stiyoaji, <sup>2</sup>Julio Valentino Dewa Budywan, <sup>3</sup>Ratih Pratiwi, <sup>4</sup>Sunarto  
<sup>1</sup>Prodi Manajemen, Universitas Wahid Hasyim, Semarang

E-mail: <sup>1</sup>kirunstiyaoaji12@gmail.com, <sup>2</sup>[juliovalen914@gmail.com](mailto:juliovalen914@gmail.com), <sup>3</sup>[rara@unwahas.ac.id](mailto:rara@unwahas.ac.id),  
<sup>4</sup>[sunarto@unwahas.ac.id](mailto:sunarto@unwahas.ac.id)

### ABSTRAK

Persaingan global menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi UMKM yang bergerak di industri Indonesia, khususnya UMKM Kerajinan Tangan. Namun permasalahan yang umum terjadi pada UMKM sektor industri adalah keterlambatan produksi dan kualitas produk. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan TQM pada UMKM Industri Kerajinan Tangan guna meningkatkan pelayanan dan mengatasi keluhan pelanggan. Data penelitian dikumpulkan melalui observasi dan wawancara kepada UMKM Handy Craft yang ada di kota Jepara. Analisa dilakukan dengan menggunakan *fishbone diagram* dan *failure mode & effect* yang berfungsi sebagai *effort impact*. Berdasarkan diagram hubungan antara solusi dan akar permasalahan, maka solusi dan tindakan perbaikan yang harus diambil oleh pelaku UMKM merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, produktivitas, dan keuntungan pada UMKM.

**Kata kunci :** *Persaingan global; Tantangan dan peluang; UMKM; Industri Handy Craft; Kualitas barang; TQM*

### ABSTRACT

*Global competition presents both challenges and opportunities for MSMEs operating in Indonesian industries, particularly Handy Craft MSMEs. However, a common issue in MSMEs in the industrial sector is manufacturing delays and product quality. This study aims to apply TQM to MSMEs in the Handy Craft Industry in order to improve service and address customer complaints. The research data was gathered through observations and interviews with Handy Craft MSMEs in the city of Jepara. The analysis was carried out using a fishbone diagram and failure mode and effect, which served as inputs for effort impact. According to the relationship diagram between solutions and root causes, solutions and actions for improvement that MSME actors must take are inextricably linked. The results of the study show that implementing TQM can increase customer satisfaction, productivity, and profits in MSMEs.*

**Keyword :** *Global competition; Challenges and opportunities; MSMEs; Handy Craft Industry; Quality of goods; TQM*

## 1. PENDAHULUAN

Menanggapi permintaan pelanggan, manajemen kualitas dan peningkatan sistem telah berkembang pesat. Pola penetapan dan standar kualitas setiap perusahaan telah

berubah seiring dengan perkembangan sistem. Peluang dan ancaman mengiringi persaingan global bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di sektor ekonomi kreatif Indonesia. Oleh karena itu, UMKM Indonesia yang bergerak di bidang Ekonomi

Kreatif harus mampu menciptakan kondisi yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan ini. Ekonomi kreatif mampu memperluas dan menerapkan kualitas pada industri yang lebih luas, termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), berkat perkembangan yang terjadi selama ini.

Setiap penyedia layanan atau produk memiliki kewajiban untuk memenuhi permintaan pelanggannya dengan penawaran berkualitas tinggi (Nugraha, 2022; Sumasto et al., 2022). Di tempat di mana pembeli berhak atas kualitas super tinggi. Meskipun demikian, penerapan TQM untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dihadapi konsumen merupakan penekanan utama penelitian ini. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) yang telah mengadopsi TQM mengalami peningkatan kinerja organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan staf (Anam, 2018; Jaya et al., 2021; Singh dkk., 2018; Sutrisno, 2019). Empat pilar Total Quality Management (TQM) adalah penciptaan nilai pelanggan, kolaborasi sumber daya manusia, pengukuran kinerja proses dengan presisi dan akurat, serta perbaikan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan (Mehra et al., 2001).

Penelitian mengenai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di ekonomi kreatif Indonesia didasarkan pada populasi negara yang sangat besar, dan konsumen sering kali membeli kerajinan tangan yang dibuat oleh UMKM. Penelitian ini dimulai dengan permasalahan yang muncul akibat ketergantungan industri terhadap keluhan pelanggan mengenai rasa dan layanan. Perlunya jaminan kualitas pada setiap produk yang dihasilkan menjadi salah satu faktor penentu dalam pemilihan usaha mikro Kerajinan Tangan, hal ini mungkin disebabkan karena banyaknya jumlah yang dimiliki sehingga menimbulkan persaingan antar anggotanya. Saat ini belum adanya kejelasan prosedur pengendalian mutu pada UMKM Ekonomi Kreatif sehingga menyebabkan variasi kualitas produk dan pelayanan. Peningkatan pelayanan dan penanganan keluhan pelanggan menjadi tujuan penelitian ini yang berupaya menerapkan TQM pada UMKM Handy Craft. Selain itu, pelaku dunia usaha Handy

Craft di Indonesia, khususnya di Kota Jepara, Jawa Tengah, juga menjadi subjek penelitian.

## 2. LANDASAN TEORI

### Total Quality Management

Berbagai metodologi telah mengajukan berbagai definisi Total Quality Management (TQM). Total Quality Management (TQM) adalah strategi ramah lingkungan yang menjamin kepuasan pelanggan dan peningkatan produk berkelanjutan. Menurut Steingard dan Fitzgibbons (1993), TQM didefinisikan secara berbeda. Untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi produk, layanan, atau proses, TQM adalah seperangkat prosedur dan teknik untuk mengurangi kekurangan yang ada. Menurut Kaynak (2003), TQM juga dapat digambarkan sebagai filosofi manajemen menyeluruh yang bertujuan untuk peningkatan terus-menerus pada seluruh aspek organisasi. Untuk menjamin kepuasan pelanggan sepenuhnya di setiap tahap, TQM dapat dipandang sebagai metode untuk mengelola proses perusahaan. Efektivitas operasional dan daya saing perusahaan ditingkatkan dengan konsep ini (Oakland, 1993). Dengan melibatkan semua pihak dalam upaya perusahaan mencapai kualitas yang memadai, TQM dicirikan oleh Stevenson (1996) sebagai filosofi bisnis.

Sistem TQM didasarkan pada orientasi pelanggan. Hal ini berarti bagi konsumen bahwa bisnis menyesuaikan penawaran mereka untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Merancang dan mengembangkan produk dan layanan dengan mempertimbangkan kebutuhan pelanggan adalah hal yang penting (Goldman, 2005). Industri distribusi dan pasokan makanan mengikuti ciri-ciri TQM yang sama seperti industri lainnya, kata Beardsell dan Dale (1999). Kepemimpinan, perencanaan mutu strategis, manajemen pemasok, fokus pelanggan, manajemen proses, perbaikan berkelanjutan, informasi dan analisis, pengetahuan dan pendidikan, serta penerapan alat dan teknik manajemen mutu merupakan elemen-elemen yang membentuk Total Quality Management (TQM) (Bouranta et al., 2019; Sila & Ebrahimpour, 2005)

### Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Menurut pemerintah Indonesia (2021), usaha mikro, kecil, dan menengah dikenal dengan nama UMKM. Usaha kecil dan

menengah (UKM) didefinisikan secara berbeda di berbagai negara berdasarkan faktor-faktor seperti jumlah karyawan atau jumlah modal yang dimiliki perusahaan (Thassanabanjong et al., 2009). Namun, di negara-negara terbelakang tertentu, “usaha mikro” mengacu pada serikat pekerja tidak resmi atau kemitraan yang tidak mempekerjakan siapa pun, “usaha kecil” mengacu pada mereka yang memiliki lima hingga lima puluh pekerja, dan “usaha menengah” mengacu pada mereka yang memiliki 150 pekerja atau kurang (Sahran dkk.). al., 2010). Usaha kecil dan menengah (UKM) menyumbang 60,5% PDB negara dan 96,9% penyerapan tenaga kerja, menurut statistik yang dikumpulkan oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (Kementerian Koordinator Perekonomian, 2022).

#### **TQM dalam UMKM**

Banyak usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang mengandalkan kinerja berkualitas untuk bertahan dalam bisnisnya. Ada banyak cara berbeda untuk menerapkan TQM, dan cakupannya luas. Wilkes dan Dale (1998) menyatakan bahwa banyak kendala yang menyulitkan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk memahami konsep total quality management (TQM). Hal ini mencakup fakta bahwa prinsip dan metode TQM tidak disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami oleh para pelaku UMKM dan fakta bahwa budaya dan karakteristik tradisional UMKM mungkin tidak sejalan dengan penerapan TQM. Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) mengalami kesulitan dalam situasi ini karena sumber daya keuangan dan manajerial mereka terbatas. Pengambil keputusan di perusahaan hanya bisa mempercayai keahlian mereka sendiri.

Menurut Tannock dkk. (2002), ada dua jenis masalah utama yang dapat menghambat penerapan TQM di UMKM: masalah manajemen dan masalah informasi/kesadaran. Peningkatan hasil perusahaan dapat dilakukan ketika UMKM menggunakan TQM sebagai panduannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa TQM dapat diterapkan di UMKM, asalkan pekerja mampu berkomunikasi dan membangun hubungan secara efektif (Nugraha, 2022; Tannock et al., 2002; Yusof & Aspinwall, 2000; Zahrah & Nugraha,

2022). Trilogi mutu—14 poin Deming dan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) (Taufik, 2020)—adalah dua dari sekian banyak pendekatan yang muncul untuk menerapkan Total Quality Management (TQM) pada sektor mikro, kecil, dan menengah. trilogi kualitas

*Planning, control and improvement* - Juran (Tejaningrum, 2019), *Crosby's absolutes of quality management* (kepatuhan terhadap persyaratan, pencegahan, nihil cacat, dan biaya kualitas) (Sutrisno, 2019), dan dimensi kualitas Gravin Aspek terpenting dari kerangka TQM direkomendasikan oleh para ahli kualitas adalah Yafie dkk. (2016), diagram sebab akibat Ishikawa (Maryanti et al., 2020), tiga langkah kualitas Feigenbaum (kepemimpinan berkualitas, teknologi kualitas modern, dan komitmen organisasi), dan Taguchi (Sutrisno, 2019). Selain itu, FMEA (Özilgen & Özilgen, 2017) dan analisis dampak upaya (Mak et al., 2013) dapat membantu pengambilan keputusan dan mitigasi risiko kualitas.

### **3. METODOLOGI**

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, kerangka konseptual serta langkah-langkah penelitian yang metodis dan logis ditetapkan. Hal ini dimulai dengan melakukan analisis awal terhadap isu-isu terkini, menetapkan konteks dan tujuan investigasi, dan melakukan tinjauan literatur yang relevan. Pengumpulan data, baik primer maupun sekunder, merupakan langkah selanjutnya. Setelah dilakukan pengolahan dan analisis terhadap hasil pengumpulan data, maka akan diambil suatu kesimpulan

Mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang UMKM di Indonesia dan tantangannya saat ini adalah tujuan awalnya. Hal ini mencakup informasi mengenai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), seperti tingkat pertumbuhan, peran ekonomi, dan karakteristiknya. Menentukan tujuan penelitian ini membantu memperjelas arahnya. Untuk meningkatkan kedalaman diskusi mengenai isu-isu tersebut, tinjauan literatur dilakukan mengenai UMKM dan penerapan TQM. Untuk mengkaji berbagai tugas yang membentuk suatu proses, penelitian ini menyajikan subproses. Beberapa sumber referensi yang ada dicari untuk pengumpulan data mengenai permasalahan yang diteliti. Ada dua jenis data

utama yang digunakan dalam penelitian ini: primer dan sekunder.

a) Data primer

Pengumpulan data menggunakan sejumlah metode untuk memperoleh dan mengisi sumber primer. Berikut teknik pengumpulan data yang digunakan :

1. Metode survei (observasi)

Pendekatan ini melibatkan pengamatan terhadap objek kajian di lapangan untuk mengumpulkan data.

2. Metode wawancara (interview)

Proses tanya jawab berulang yang melibatkan berbagai sumber digunakan untuk menerapkan metode ini. Meneliti objek penelitian pada tiga tingkat—*process level, output level, dan outcome level terhadap objek penelitian* pada pengembangan daftar pertanyaan wawancara. Prosedur perolehan dan pembuatan Handy Craft merupakan variabel tingkat proses. Masalah kepedasan dan pengendalian porsi, kesalahan dalam penempatan pesanan, dan waktu tunggu pelayanan merupakan contoh variabel pada tingkat output. Tingkat kualitas dan kesadaran layanan merupakan variabel pada tingkat hasil.

a) Data sekunder

Informasi mengenai usaha mikro dan kecil di Indonesia merupakan salah satu contoh jenis data sekunder yang dikumpulkan dari sumber luar.

Instrumen wawancara digunakan sesuai dengan *instrument wawancara sesuai dengan process level, output level, dan outcome level* yang ditentukan. Jepara menjadi tempat wawancara dengan UMKM Handy Caraft. Metode pengambilan sampel *cluster sampling dan random sampling* digunakan dalam proses pengambilan sampel. Sebanyak 33 UMKM yang menjadi sampel dipilih secara acak ke dalam salah satu dari sebelas klaster, dengan tiga UMKM dipilih dari setiap klaster berdasarkan jumlah kecamatan di Kota Jepara. Instrumen wawancara telah diuji coba sebelum diberikan kepada 6 responden untuk memastikan validitasnya.

Untuk menentukan apakah isu-isu tersebut berkembang dan, jika demikian, dari mana asalnya, pertama-tama kita perlu memperoleh pengetahuan tentang kualitas praktik manajemen yang dilakukan oleh UMKM. Untuk mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh pelaku UMKM, maka faktor-faktor kunci

permasalahan tersebut dimasukkan ke dalam analisis dengan menggunakan diagram tulang ikan. Metode FMEA juga mengungkap analisis akar permasalahan yang dapat digunakan pelaku UMKM untuk mengukur efektivitas sistem manajemen mutu mereka. Tujuan melakukan FMEA pada awal pengembangan suatu proses atau layanan adalah untuk menemukan dan menghilangkan segala ketidakpastian. Untuk mencegah terjadinya masalah, konsep ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi mode kegagalan dalam suatu sistem dan merancang solusi sebelum hal tersebut berdampak pada kemampuan sistem untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Hal ini memungkinkan pengurangan dan penghapusan masalah proses produksi yang berdampak pada kualitas produk. Saat mempelajari suatu sistem, analisis FMEA dapat berguna untuk menghasilkan ide dan memastikan kepuasan.

Tahap 1 *Analyzing quality management process*

Tahap 2 *Root Cause Analysis (Fishbone Diagram)*

Tahap 3 *Failure Modes and Effects Analysis*

Tahap 4 *Effort Impact Analysis*

Tahap 5 *Hubungan Solusi dan Root Cause Problem*

Tahap 6 *Hasil dan Kesimpulan*

**Gambar 1.** Metodologi Penelitian

Langkah selanjutnya adalah menerapkan *effort impact analysis*, yang akan menghasilkan solusi dengan menyeimbangkan dampak solusi yang diusulkan dengan jumlah upaya yang diperlukan untuk menerapkannya. Analisis ini akan menampilkan posisi proposal yang ditawarkan dalam diagram sehingga Anda dapat melihat prioritasnya. Menemukan solusi yang membutuhkan lebih sedikit usaha dan memiliki dampak paling besar menjadi lebih mudah dengan metode ini. Agar solusi yang disarankan dapat mengatasi permasalahan inti, maka akan dibandingkan dengan solusi tertimbang dan penyebab mendasar dari permasalahan yang dihadapi UMKM. Jika hubungannya tinggi, berarti solusi tersebut secara akurat menggambarkan asal mula masalah.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu usaha mikro di sektor manufaktur, Handy Carf, menjadi subjek penelitian. Mengingat Indonesia merupakan rumah bagi ekonomi kreatif yang berkembang pesat dengan prospek masa depan yang menjanjikan, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengendalian kualitas dengan memperhatikan empat variabel independen dan empat variabel dependen yang terlibat. Obsesi kualitas, kerja tim, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, serta fokus pelanggan merupakan empat variabel independen. Kebahagiaan klien menjadi salah satu faktor yang akan diukur. Sebanyak 37 pelaku usaha Handy asal Kota Jepara, Jawa Tengah, diwawancarai secara cluster dan acak untuk penelitian.

Mengumpulkan data observasi memerlukan pencatatan yang cermat tentang gejala-gejala yang diteliti. Jika dirancang dengan cermat, dicatat dengan cermat, dan dikontrol validitas dan reliabilitasnya, observasi dapat menjadi teknik pengumpulan data yang berguna dan selaras dengan tujuan penelitian. Temuan dari observasi berkaitan dengan keseluruhan prosedur, mesin, dan instrumen yang digunakan dalam produksi Handy Craft. Produksi atau proses pembuatan Handy Craft melibatkan dua kemungkinan hasil. Dalam kasus pertama, klien mengirimkan daftar semua gambar yang dapat mereka akses ketika mereka datang untuk melakukan pemesanan, dan data ini kemudian dikirim ke prosedur pembayaran. Pengamatan terhadap penggiat dan penjual Kerajinan Tangan yang beroperasi secara mandiri atau tanpa tenaga merupakan skenario kedua. Prosedurnya dimulai dengan pelanggan menghubungi penjual nasi goreng melalui telepon atau langsung, melakukan pemesanan, dan penjual kemudian melanjutkan menagih pembayaran.

#### 5. KESIMPULAN

Masalah metode, mesin, manusia, dan bahan mentah adalah *root cause* mengapa pelanggan Handy Carf tidak senang, menurut penelitian. Asal usul masalah ini merupakan ancaman bagi pertumbuhan penjualan Handy Carf, dan proses produksilah yang paling

terkena dampaknya. Salah satu kemungkinan kegagalan dalam produksi adalah penempatan pesanan yang salah. Membuat alur pesanan (solusi 4) dan jadwal pemeliharaan (solusi 3) tidak memakan banyak tenaga dibandingkan dua opsi lainnya, namun keduanya memiliki pengaruh yang besar.

Terdapat korelasi yang kuat antara solusi dan tindakan perbaikan yang harus diambil oleh pelaku usaha UMKM, sehingga hal ini harus dimasukkan dalam inisiatif implementasi TQM UMKM Handy Carf. Berdasarkan temuan penelitian, untuk menerapkan TQM, Handy Carf harus melakukan beberapa perubahan pada bisnisnya dan memberikan umpan balik kepada pelaku usaha lain untuk meningkatkan kebahagiaan pelanggan, produktivitas, dan keuntungan. Salah satu interpretasi yang mungkin adalah peningkatan kinerja UMKM berbanding lurus dengan kualitas penerapan TQM di Handy Carf di Jepara. Meski begitu, masih ada keberatan dalam penelitian ini. Karena informasi yang dikumpulkan berdasarkan pengalaman subjektif para pelaku UMKM, ada kemungkinan hasilnya bisa menyimpang. Hal ini dapat membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut untuk mengkaji model instrumen dan validitas umumnya di industri ekonomi kreatif.

Para pelaku UMKM yang bergerak di bidang Handy Craft sudah mempunyai strategi terhadap perusahaannya, yaitu dengan menentukan tingkat kualitas dalam proses pembuatannya. Namun, beberapa orang mengalami masalah saat melakukan pemesanan. Pelaku usaha wajib menaati prosedur tersebut dalam penerapan TQM pada UMKM. Pelaku usaha kekurangan pemasok yang dapat diandalkan, khususnya untuk bahan baku—yang merupakan sumber kehidupan Handy Craft—sesuai dengan *fungsi quality planning*. Agar UMKM dapat memperkirakan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, *Fungsi quality control* berdasarkan hasil survei dapat mempertimbangkan jumlah pesanan per minggu dan per bulan. Hasil survei menunjukkan bahwa untuk mencapai *fungsi quality improvement*, perlu dilakukan peningkatan fungsi peningkatan mutu lebih jauh lagi.

Proses pembuatan Handy Craft rentan terhadap empat faktor utama yang dapat mempengaruhi produktivitas produksi:

bahan baku, manusia, mesin/peralatan, dan metode yang mengungkap akar permasalahan ketidakpuasan pelanggan, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor termasuk bahan baku, orang, mesin, dan metode yang digunakan. Pemilihan yang berlebihan atau kekurangan yang disebabkan oleh kurangnya standar pengukuran yang digunakan adalah kesalahan umum dalam bahan mentah.

Peneliti dapat membantu pelaku usaha meningkatkan kepuasan pelanggan, produktivitas, dan keuntungan dengan melihat bagaimana UMKM Handy Craft menerapkan TQM. Menjaga keberlangsungan perusahaan memerlukan tindakan segera terkait standarisasi proses dan pencegahannya. Pelaku usaha dapat mengantisipasi kepuasan dan kepercayaan pelanggan akibat penerapan TQM. Salah satu cara untuk melihatnya adalah semakin efektif TQM dipraktikkan, semakin besar pula peningkatan kinerja UMKM.

## 6. UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kepada Y.A.I selaku penyelenggara Call For Paper. Terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Mudzakir Ali, M.A selaku Rektor Universitas Wahid Hasyim Semarang. Terima kasih kepada Dr. Ratih Pratiwi S.Pd., M.Si., MM selaku Kaprodi Manajemen sekaligus pembimbing call For Paper. Terima kasih kepada Pelaku UMKM Hendy Craft di Jepara sebagai tempat penelitian. Terimakasih kepada kedua orang tua saya yang selalu mendoakan dan mendukung putra kesayangannya. Dan Terima kasih kepada teman – teman saya yang sudah berkontribusi dalam segala hal penyelesaian penelitian

## DAFTAR PUSTAKA

- Beardsell, M. L., & Dale, B. G. (1999). The relevance of total quality management in the food supply and distribution industry: A study. *British Food Journal*, 101(3), 190–201. <https://doi.org/10.1108/00070709910269802>
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sektor: a cross-cultural study. *Benchmarking*, 26(3), 893–921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Goldman, H. H. (2005). The origins and development of quality initiatives in American business. *The TQM Magazine*, 17(3), 217–225. <https://doi.org/10.1108/09544780510594180>
- Jaya, A. S., Purwohedi, U., & Armeliza, D. (2021). Pengaruh TQM terhadap Kinerja UMKM Melalui Orientasi Pasar sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 2(2), 215–241. <https://doi.org/10.21009/japa.0202.03>
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Kemenko Perekonomian. (2022). Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah. *Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian*, 1–2. [www.ekon.go.id](http://www.ekon.go.id)
- Laely, N., Darodjat, T. A., & Priautama, B. (2021). The Effect of E-Servqual , Food Processing and Packaging , and Dine in Facility on Increasing the Performance of Culinary MSMEs during the Pandemic. *Nationa and International Research Conference*, 8(1), 110–120.
- Mak, A. H. N., Lumbers, M., Eves, A., & Chang, R. C. Y. (2013). An application of the repertory grid method and generalised Procrustes analysis to investigate the motivational factors of tourist food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 35(January 2018), 327–338. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.07>
- Maryanti, S., Suci, A., Sudiar, N., & Hardi, H. (2020). Root Cause Analysis for Conducting University ' S. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(2), 152–160. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.152>
- Mehra, S., Huffman, J. M., Austin, S. F., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of*

- Operations and Production Management*, 21(5–6), 855–876. <https://doi.org/10.1108/01443570110390534>
- Nugraha, A. A. (2022). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Untuk Meningkatkan Kinerja UMKM Sektor Kuliner Di Kecamatan Antapani Bandung. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Dan Keuangan*, 10(1), 111–120.
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*.
- Özilgen, S., & Özilgen, M. (2017). General template for the FMEA applications in primary food processing. *Advances in Biochemical Engineering/Biotechnology*, 161, 29–69. [https://doi.org/10.1007/10\\_2016\\_52](https://doi.org/10.1007/10_2016_52)
- Pemerintah Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 07 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. 086507, 1–121.
- Prinsloo, C. (2018). Is SERVQUAL an inclusive indicator of SMEs' service quality advantage during an economic downgrade? A South African case. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), 94–106. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12i2s02/isaiiossqadaedasac>
- Sahran, S., Zeinalnezhad, M., & Mukhtar, M. B. (2010). *Quality Management in Small and Medium Enterprises: Experiences from a developing country*.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1123–1155. <https://doi.org/10.1108/01443570510626925>
- Singh, V., Kumar, A., & Singh, T. (2018). Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry. *Operations Research Perspectives*, 5(August 2017), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>
- Steingard, D. S., & Fitzgibbons, D. E. (1993). A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM). *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 27–42. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001210>
- Stevenson, W. J. (1996). *Production/Operations Management* (fifth). Irwin.
- Sumasto, F., Satria, P., & Rusmiati, E. (2022). Implementasi Pendekatan DMAIC untuk Quality Improvement pada Industri Manufaktur Kereta Api. 8(2), 161–170.
- Sutrisno, T. F. C. W. (2019). RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT ELEMENT, OPERATIONAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN FOOD PRODUCTION SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 285–294. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.02.11>
- Tannock, J., Krasachol, L., & Ruangpermpool, S. (2002). The development of total quality management in Thai manufacturing SMEs: A case study approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(4), 380–395. <https://doi.org/10.1108/02656710210421562>
- Taufik, D. A. (2020). PDCA Cycle Method implementation in Industries: A Systematic Literature Review. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(3), 157. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v1i3.10244>
- Tejaningrum, A. (2019). Implementation the Trilogy Juran in SMEs Business Case Study in Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 506(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/506/1/012031>
- Thassanabanjong, K., Miller, P., & Marchant, T. (2009). Training in Thai SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 678–693.

<https://doi.org/10.1108/14626000911000992>

- Wilkes, N., & Dale, B. G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*, 9(8), 731–739.  
<https://doi.org/10.1080/0954412988208>
- Yafie, A. S., Suharyono, & Abdillah, Y. (2016). KEPUASAN PELANGGAN ( Studi pada Pelanggan Food and Beverage 8 Oz Coffee Studio Malang ). *Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 11–19.
- Yusof, S. M., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operation & Production Management*, 20(6), 634–655.
- Zahrah, A. F., & Nugraha, A. A. (2022). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja UMKM Sektor Kuliner Di Kecamatan Coblong , Bandung The Effect of Total Quality Management Implementation on Culinary Sektor MSMEs. 02(02), 404–411.

