
**PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU DALAM
MENINGKATKAN KINERJA OPERASIONAL KOPERASI
SIMPAN PINJAM (STUDI PADA KOPERASI GLAISTYGIL
MANADO)**

*IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM TO IMPROVE THE
OPERATIONAL PERFORMANCE OF CREDIT UNION (STUDY OF GLAISTYGIL
CREDIT UNION MANADO)*

Christy M. Tumbel¹, Altje L. Tumbel², Indrie D. Palandeng³

^{1,2,3} *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,*

Universitas Sam Ratulangi Manado 95115, Indonesia

Email : ¹christy_tumbel@yahoo.com; ²altjetumbel@yahoo.com

³indriedebbie76@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji penerapan sistem manajemen mutu di koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado, serta untuk menganalisis dampak sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional di koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado. Metode penelitian adalah kualitatif. Informan penelitian ini adalah 3 informan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara. Teknik pengumpulan data menggunakan pengambilan sampel purposif. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian: penerapan sistem manajemen mutu di Koperasi Glasitygil Manado merupakan bagian dari fungsi manajemen serta sudah dirancang dan direncanakan sejak berdirinya koperasi Glaistygil, dimana sistem manajemen mutu sudah dilaksanakan dengan baik menggunakan teknologi informasi berbasis komputer dan internet ditunjang dengan telepon pintar atau smartphone berbasis internet. Koperasi Glaistygil berinovasi secara berkesinambungan meningkatkan mutu manajemen koperasi dalam kaitannya untuk melayani anggota koperasi serta kepuasan anggota koperasi khususnya nasabah simpan pinjam. Dilihat dari kualitas layanan, kualitas proses, kualitas organisasi, kualitas pemimpin, serta komitmen organisasi koperasi Glaistygil telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu dengan baik. Sistem manajemen mutu telah berhasil meningkatkan kinerja operasional di Koperasi Simpan Pinjam Glaistygil Manado.

Kata Kunci : sistem manajemen mutu, kinerja operasional, koperasi

ABSTRACT

This study aims to assess the implementation of quality management systems in Manado Glaistygil savings and credit cooperatives, and to analyze the impact of the quality management system to improve operational performance in this cooperative. The research method is qualitative. The informants are three informants. Data collection technique used in the field. Data collection techniques using a purposive sample. Data analysis techniques using descriptive analysis. The results shows the implementation of quality management systems in this Cooperative is part of the management function and has been designed and planned since the establishment of cooperative. Cooperative continuously improve innovate the quality of cooperative management in relation to serving members of cooperatives and cooperative members. The quality of service, quality of process, quality of the organization, the quality of leadership and commitment Glaistygil cooperative organizations have implemented a quality management system properly. The quality management system has been successfully improve.

Keywords: quality management systems, operational performance, cooperation

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang atau badan hukum yang berlandaskan pada asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Sebagai salah satu pelaku ekonomi, koperasi merupakan organisasi ekonomi yang berusaha menggerakkan potensi sumber daya ekonomi demi memajukan kesejahteraan anggota. Sesuai dengan pengertian koperasi bahwa koperasi merupakan kegiatan ekonomi yang berasaskan kekeluargaan. Maka tujuan utama koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Agar tujuan Koperasi (kesejahteraan anggota dan masyarakat) dapat tercapai, maka koperasi memegang peranan yang sangat vital dan strategis dalam perekonomian Indonesia. Hal ini disebabkan, koperasi merupakan sektor usaha yang memiliki jumlah terbesar dengan daya serap angkatan kerja yang signifikan.

Pentingnya manajemen kualitas bagi koperasi dalam rangka pencapaian keunggulan kompetitif adalah melalui kinerja koperasi khususnya kinerja operasional perusahaan. Dalam persaingan ekonomi yang semakin tajam koperasi dituntut untuk menerapkan sistem manajemen yang baik, dimana dijadikan sebagai alat dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja operasionalnya. Manajemen perlu menciptakan suatu perencanaan dan pengaturan agar tercipta suatu proses atau operasional yang baik dalam mengelola dan menjalankan koperasi sehingga berdampak pada pelaksanaan atau tercapainya kinerja secara maksimal.

Salah satu alat penerapan sistem manajemen mutu adalah melalui manajemen kualitas total atau *total quality management* (TQM) yang merupakan sebuah pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi dalam perbaikan terus menerus atas produk dan jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003). Dimana dengan TQM yang diterapkan oleh koperasi diharapkan tercapainya hasil kerja dan tingkat keberhasilan kerja secara keseluruhan sesuai dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Koperasi Glaistygil Manado merupakan koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam. Koperasi ini mengumpulkan dana dari para anggota koperasi simpan pinjam kemudian menyalurkannya lagi ke para anggota lainnya. Selain itu koperasi ini memperoleh pinjaman dari pihak perbankan serta memperoleh bantuan dari pemerintah berupa pinjaman lunak yang dikhususkan bagi koperasi dalam rangka pengembangan dan peningkatan kapasitas koperasi khususnya koperasi simpan pinjam.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengkaji penerapan sistem manajemen mutu di koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado.
2. Untuk menganalisis dampak sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional di koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Operasional

Menurut Krajewski, Malhotra dan Ritzman, (2010) manajemen operasional ialah mengacu pada desain sistematis, pengarahan dan pengendalian proses dalam rangka mentransformasikan masukan menjadi layanan dan produk untuk konsumen-konsumen internal dan juga eksternal.

Schroeder (2007) mengatakan manajemen operasional bertanggung jawab untuk memasok produk atau jasa organisasi sedangkan peran manajer operasional membuat keputusan mengenai fungsi operasi dan hubungannya dengan fungsi lainnya. Para manajer operasional merencanakan kontrol proses produk dan interface-nya dalam organisasi dan dengan lingkungan eksternal.

Mutu

Mutu atau kualitas (*quality*) memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performa (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan, estetika (*aesthetics*), dan sebagainya. Definisi strategis dari kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). (Vincent Gaspersz, 2001).

Manajemen Mutu

Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi (Ismail, 2001). Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi (Ismail, 2001). Gaspersz (2006) mendefinisikan sistem manajemen mutu sebagai sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar.

Manajemen Mutu Total

Nasution (2010) *total quality management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, team work, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan penerapan TQM. (Tjiptono dan Diana, 2001).

Kinerja Operasional

Kinerja operasional peneliti mengacu pada pendapat Schroeder dalam Utami (2014) mengatakan pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil penerapan operasi dan bisnis, yang ditunjukkan dengan kualitas, biaya, delivery, fleksibilitas, dan inovasi. Kinerja operasional dalam penelitian ini menggunakan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Terziovski dan Samson dalam Utami (2014), yang dapat diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen. Kinerja operasional ada kaitannya dengan manajemen operasional. Kinerja operasional erat hubungannya dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja

operasional dapat diukur dari indikator kinerja biaya, mutu dan waktu dengan merencanakan secara cermat, teliti dan terpadu berkaitan dengan manajemen operasional perusahaan seperti dari segi: Desain barang dan jasa; Mengelola kualitas; Strategi proses; Strategi lokasi; Strategi tata letak; Sumber daya manusia; Manajemen rantai pasokan (*supply chain*); Manajemen persediaan; Penjadwalan; dan Pemeliharaan

Penelitian Terdahulu

Simanjuntak dan Suawa (2014) berjudul: Analisis Sistem Manajemen Mutu Dan Pengaruhnya Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Bangunan Gedung Tinggi Perkantoran Di Jakarta Pusat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek-aspek dari Sistem Manajemen Mutu serta pengaruh penerapannya terhadap kinerja operasional bangunan gedung tinggi perkantoran di Jakarta Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara Sistem Manajemen Mutu dan kinerja operasional bangunan gedung tinggi perkantoran di Jakarta Pusat.

Munizu (2013) berjudul: *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh praktek-praktek manajemen kualitas total terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja organisasional. Hasil menunjukkan bahwa praktek TQM berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional. Kinerja organisasional lebih dipengaruhi oleh keunggulan kompetitif dibandingkan dengan praktek-praktek TQM.

Widjaya dan Suryawan (2014) berjudul: Pengaruh Total Quality Management dan Quality Management Information Terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini bertujuan menentukan pengaruh TQM dan QMI terhadap kinerja perusahaan yang memproduksi dasi. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan responden 19 karyawan penjamin mutu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM dan QMI berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Taleghani, Akhlag, dan Hoseini (2013), berjudul: The Effect of Total Quality Management (TQM) on Organization Performance the Mediation of Market Orientation (Case Study Insurance Companies City of Rasht). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja organisasi melalui orientasi pasar. Analisis data menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar memediasi dampak dari TQM dan kinerja.

Joiner (2006) berjudul: Total quality management and performance The role of organization support and co-worker support. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara implementasi TQM dengan kinerja organisasi dengan efek moderasi dari dukungan karyawan dan dukungan organisasi terhadap TQM/kinerja. Analisis data menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek TQM berdampak pada kinerja organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif, yaitu : prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada. Penelitian kualitatif menuturkan dan menafsirkan data yang dengan situasi yang terjadi, sikap dan pandangan dalam masyarakat (Ahira, 2011). Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pengguna

teknik analisis deskriptif yaitu suatu penelitian dengan cara menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat dari fakta, peristiwa koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah di Koperasi Simpan Pinjam Glaistygil Manado). Waktu penelitian 2 bulan yakni bulan April – Mei 2016.

Informan Penelitian

Untuk penelitian kualitatif sampel disebut informan (Sugiyono, 2013). Penelitian deskriptif kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Penelitian kualitatif ini tidak dikenal adanya populasi dan sampel. Subjek penelitian yang telah tercermin dalam fokus penelitian ditentukan secara sengaja. Subjek penelitian ini menjadi informan selama proses penelitian. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Moleong, 2007). Dalam penelitian ini jumlah informan sebanyak 3 orang yang diinterview berkaitan dengan lokus penelitian ini yaitu tentang penerapan sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado.

Teknik Analisis Data Data

Langkah-langkah menganalisis data adalah sebagai berikut (Moleong, 2006): (1) Reduksi Data. Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali. (2) Display data. Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan display data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data. (3) Verifikasi. Verifikasi Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan memberchek, triangulasi dan audit trail, sehingga menjamin signifikansi atau kebermaknaan hasil penelitian.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Wawancara dengan Para Informan

Pada penelitian pengambilan data berupa wawancara dengan para pengurus koperasi Glaistygil, khususnya berkaitan dengan manajemen mutu yaitu sistem manajemen mutu total serta kinerja operasional koperasi Glaistygil.

Wawancara dengan Informan 1

Profil koperasi: “Koperasi ini merupakan koperasi serba usaha dan koperasi simpan pinjam yang didirikan sejak tahun 2006. Susunan koperasi ini terdiri atas RAT atau rapat anggota tahunan, pembina, penasehat, serta pengurus koperasi yaitu ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, manajer bidang usaha dan manajer bidang simpan pinjam serta badan pengawas ditambah

beberapa staf koperasi lainnya. Saat ini koperasi memiliki 30 anggota yang melakukan aktivitas simpan pinjam dengan koperasi.”

Bagaimana Penerapan Sistem Manajemen Mutu atau Manajemen Kualitas di Koperasi: “Koperasi ini sejak awal menerapkan sistem manajemen mutu dalam melakukan aktivitas di koperasi khususnya dalam melakukan pencatatan menggunakan teknologi yaitu komputer dan internet, juga dalam melayani para anggota koperasi ditunjang dengan teknologi berupa telepon pintar atau smartphone yang berbasis internet. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan aktivitas di lapangan dapat mempermudah dan mempercepat aktivitas pengurus dalam mengelola koperasi. Selain itu dari waktu ke waktu pihak pengurus berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas manajemen koperasi khususnya dalam melayani para anggota berbasis manajemen mutu ataupun manajemen kualitas.”

Penerapan Sistem Manajemen Mutu/Kualitas Koperasi dilihat dari Kualitas Produk/Layanan, Kualitas Proses, Kualitas Organisasi, Kualitas Pemimpin, serta Komitmen: “Penerapan sistem manajemen mutu dilihat dari kualitas layanan, sampai saat ini pihak pengurus berupaya secara konsisten dan terus menerus untuk meningkatkan kualitas layanan kepada para anggota koperasi khususnya dalam simpan pinjam dengan memberikan pelayanan simpanan dan pinjaman jempot bola artinya pihak koperasi yang datang langsung ke tempat tinggal dari anggota yang membutuhkan layanan dari koperasi baik simpanan maupun pinjaman via telepon atau lewat telepon pintar atau smartphone berupa internet via media sosial seperti BBM, atau Whatsup. Dari segi kualitas proses, koperasi ini berusaha meningkatkan kualitas proses khususnya dalam rangka pelayanan kepada anggota yaitu dimana proses pencatatan dan juga pelayanan dipermudah dengan bantuan teknologi informasi yaitu komputer, telepon pintar, internet, dan aplikasi.

Dari segi kualitas organisasi, koperasi ini terus menerus meningkatkan kualitas organisasi dimana organisasi yang ada dirampingkan hanya mengikuti struktur organisasi yang diwajibkan oleh pemerintah dan undang-undang dimana para stafnya juga tidak terlalu banyak dimana diluar pengurus hanya ada tambahan 3 orang staf di lapangan sedangkan pengurus sudah merangkap sebagai staf pribadi dalam hal pencatatan dan menerima layanan sehingga kualitas organisasi lebih kecil atau ramping. Dari segi kualitas pemimpin, koperasi berusaha terus menerus meningkatkan kualitas pemimpin, dimana pemimpin terutama pengurus yaitu ketua berusaha mengelola organisasi dengan prinsip membina, mengarahkan, serta tidak memaksakan kehendak kepada para pengurus serta staf lainnya. Selain itu pemimpin berusaha mengadaptasi kemajuan jaman berupa menyatukan dan memodernisasi sistem pengelolaan tidak lagi berbasis manual yaitu pencatatan tangan namun semuanya menggunakan teknologi informasi seperti penggunaan komputer, printer, printer fotocopy, telepon pintar atau smartphone, aplikasi komputer dan smartphonel, internet, media sosial berupa BBM, Whatsup, Facebook. Dari segi komitmen pengurus yaitu ketua sejak awal berkomitmen untuk memberikan sistem manajemen mutu total yang berkualitas di semua aspek pengelolaan koperasi ini, yang diharapkan dapat memajukan dan meningkatkan manajemen dan produktivitas serta kepuasan para anggota koperasi ini.”

Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional koperasi: “Penerapan sistem manajemen mutu seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya berhasil meningkatkan kinerja operasional koperasi. Walaupun awalnya membutuhkan perencanaan awal, serta investasi yang lebih besar di awal pendirian koperasi, namun hal ini terbayar dengan peningkatan kinerja operasional koperasi. Dimana tujuan dan sasaran koperasi tercapai dengan pelayanan yang cepat dan mudah dan akses dimana saja kepada para anggota yang membutuhkan layanan khususnya layanan simpan pinjam dari koperasi Glaistygil. Setelah implementasi manajemen mutu berbasis teknologi, terjadi peningkatan dalam kinerja koperasi, biaya yang rendah, serta waktu yang lebih efisien. Selain itu terjadi peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan koperasi dimana tujuan-tujuan yang ingin dicapai lebih tepat sasaran serta lebih cepat untuk ditindaklanjuti dan dicapai. Hal ini karena teknologi khususnya teknologi informasi merupakan faktor utama dan

primer serta sudah menjadi gaya hidup dari masyarakat dan juga para anggota koperasi. Hal ini menyebabkan koperasi lebih mudah dalam menjaga kualitas layanan kepada para anggota koperasi serta lebih mudah dalam menjangkau atau mencari calon anggota baru yang berkeinginan untuk melakukan simpan pinjam dengan koperasi.” Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional dilihat dari standar kinerja, membandingkan kinerja dengan standar, serta melakukan tindakan koreksi: “Sistem manajemen mutu meningkatkan kinerja operasional koperasi Glaistygil, hal ini terlihat dari standar kinerja koperasi yang membaik, ukuran kinerja dengan standar yang meningkat serta tindak koreksi terhadap berbagai kekurangan lebih cepat dilakukan.”

Wawancara dengan Informan 2

Profil koperasi: “Koperasi Glaistygil merupakan koperasi yang bergerak di bidang simpan pinjam dan serba usaha. Dimana koperasi ini berlokasi di Perumahan Welong Malendeng Perkamil Manado. Koperasi ini dibentuk sejak tahun 2006, dan saya sudah menjadi pengurus di koperasi ini sejak tahun 2010, jadi saya sudah sekitar 6 tahunan menjadi pengurus di koperasi ini, jadi saya sudah paham seluk beluk dari pengelolaan koperasi ini. Besarnya kekayaan bersih koperasi di luar tanah dan bangunan adalah senilai lima ratus juta rupiah. Koperasi ini bertujuan antara lain meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup ekonomi para anggotanya serta membantu pemerintah dan negara dalam pembangunan ekonomi dan menunjang perekonomian negara Indonesia. Prinsip koperasi Glaistygil adalah semua orang dapat menjadi anggota koperasi ini tanpa membedakan suku, ras, golongan, dan agama.”

Bagaimana Penerapan Sistem Manajemen Mutu atau Manajemen Kualitas di Koperasi: “Manajemen kualitas atau mutu sudah diimplementasikan oleh koperasi Glaistygil ini. Hal ini sudah sejak awal dirancang, dan direncanakan oleh para pendiri koperasi. Ini berupa menggantikan pencatatan pembukuan berbasis tulisan tangan atau manual menjadi pencatatan pembukuan berbasis komputer dan internet. Selain itu seluruh fungsi-fungsi koperasi Glaistygil diarahkan untuk memberikan layanan berkualitas serta kepuasan kepada para anggota koperasi dengan jalan sistem manajemen mutu total yang berbasis pada anggota koperasi. Dimana semua aktivitas, produktivitas diarahkan untuk secara sistematis berkualitas tinggi dan menghindari komplain dari layanan koperasi baik pencatatan, akses, pencairan dana, penyimpanan dana, dan sebagainya.”

Penerapan Sistem Manajemen Mutu/Kualitas Koperasi dilihat dari Kualitas Produk/Layanan, Kualitas Proses, Kualitas Organisasi, Kualitas Pemimpin, serta Komitmen: “Penerapan sistem manajemen mutu dari kualitas layanan. Koperasi Glaistygil sejak awal mengedepankan layanan berbasis kepuasan anggota koperasi. Hal ini dapat dilihat dari para anggota menanggapi layanan yang diberikan apakah puas atau tidak puas. Semakin puas anggota menanggapi dan mempersepsikan layanan yang diberikan semakin berkualitas layanan koperasi yang diberikan. Penerapan sistem manajemen mutu dari kualitas proses juga berbasis kepada kepuasan anggota koperasi. Dimana jika para anggota merasa bahwa proses simpan pinjam baik dari segi kecepatan, kemudahan, akses memuaskan maka berarti bahwa proses pelayanan di koperasi ini berkualitas. Penerapan sistem manajemen mutu dari kualitas organisasi terlihat dari sumber daya manusia yang ada di organisasi. Balik lagi ke kepuasan anggota. Jika mereka merasa puas dengan layanan dari individu dalam organisasi berarti bahwa sumber daya manusia khususnya kualitas organisasi di koperasi juga baik. Penerapan sistem manajemen mutu dari kualitas pemimpin terlihat dari kepuasan para anggota jika para anggota merasa bahwa secara umum pelayanan koperasi berkualitas maka berarti bahwa mereka mempersepsikan pemimpin yang memimpin serta mengarahkan koperasi yang dipimpinya juga berkualitas terutama kompeten dalam memimpin koperasi tersebut. Penerapan sistem manajemen mutu dari komitmen pengurus yaitu kepuasan para anggota koperasi dilihat dari komitmen para pengurus untuk memberikan kepuasan yang

prima dan maksimal kepada para anggota koperasi dan juga akan membawa pada loyalitas para anggota koperasi dalam menggunakan jasa simpan pinjam dari koperasi.”

Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional koperasi: “Sistem manajemen mutu di Koperasi Glaistygil mampu meningkatkan kinerja operasional koperasi ini. Hal ini karena komitmen dari para pengurus dan pimpinan koperasi untuk memberikan kepuasan yang maksimal kepada para anggota koperasi ini. Ini juga tercermin dari kesan dari para anggota serta calon anggota koperasi serta saran dari para anggota koperasi untuk kemajuan koperasi yang ditanggapi dengan serius oleh para pengurus koperasi Glaistygil.” Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional dilihat dari standar kinerja, membandingkan kinerja dengan standar, serta melakukan tindakan koreksi: “Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja dilihat dari standar kinerja manajemen mutu membantu meningkatkan kinerja standar koperasi, sistem manajemen mutu mampu meningkatkan kinerja operasional dibandingkan standar kinerja operasional koperasi yang menggunakan metode manual, serta sistem manajemen mutu berbasis teknologi mempermudah melakukan tindakan koreksi dari kinerja operasional koperasi.”

Wawancara dengan Informan 3

Profil koperasi: “Koperasi Glaistygil merupakan KSU yang bergerak di bidang serba usaha dan simpan pinjam. Namun koperasi ini sebagian besar bergerak atau berfokus di bidang usaha simpan pinjam. Koperasi ini mengikuti prinsip koperasi Indonesia dimana dalam keanggotaannya bersifat terbuka dan suka rela serta mengutamakan asas kekeluargaan. Saat ini tercatat ada 30 anggota koperasi dan semuanya merupakan anggota aktif yang melakukan simpanan dan pinjaman dengan koperasi ini”

Bagaimana Penerapan Sistem Manajemen Mutu atau Manajemen Kualitas di Koperasi: “Koperasi ini menerapkan sistem manajemen mutu dalam melakukan simpanan dan pinjaman. Dimana pelaksanaan simpanan dan pinjaman menggunakan teknologi informasi dan komunikasi terkini dimana komunikasi dengan anggota yang membutuhkan lewat telepon, internet dan smartphone khususnya media sosial baik BBM, WA ataupun Facebook untuk mempercepat aktivitas di bagian simpan.” Penerapan Sistem Manajemen Mutu/Kualitas Koperasi dilihat dari Kualitas Produk/Layanan, Kualitas Proses, Kualitas Organisasi, Kualitas Pemimpin, serta Komitmen: “Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas layanan khususnya simpan pinjam dimana simpanan pinjam di koperasi ini menerapkan sistem layanan berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari penerapan teknologi informasi dalam pelayanan kepada para nasabah yaitu anggota koperasi dan calon anggota koperasi. Dimana para nasabah bisa berkomunikasi lewat internet khususnya media sosial populer seperti BBM, WA ataupun Facebook untuk mempercepat komunikasi dengan nasabah anggota koperasi ataupun nasabah calon anggota koperasi yang melakukan pinjaman atau simpanan. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas proses khususnya simpan pinjam, dimana pemrosesan pinjaman misalnya dilakukan dengan cepat khususnya kepada nasabah yang membayar cicilan pinjaman dengan tepat waktu dan tidak menunda dalam pembayaran. Sedangkan untuk nasabah pinjaman baru dilakukan jika berkas-berkas lengkap. Sedangkan prosesnya bisa dilakukan di rumah ataupun kantor atau tempat usaha dimana nasabah menginginkannya. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas organisasi khususnya simpan pinjam. Dimana para staf lapangan yang melakukan transaksi dengan nasabah sudah dibekali dengan pelatihan dan perangkat teknologi yang memungkinkan mereka melakukan transaksi dengan cepat. Selain itu mereka sudah dibekali dengan pelatihan sikap yang ramah kepada para nasabah sehingga bisa memberikan kepuasan dan persepsi positif dari nasabah. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas pemimpin khususnya simpan pinjam. Koperasi Glaistygil dipimpin dengan kepemimpinan yang berkualitas dalam menunjang manajemen mutu Koperasi Glaistygil.”

Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional koperasi: “Sistem manajemen mutu yang menjadi tujuan Koperasi Glaistygil berhasil meningkatkan kinerja operasional koperasi. Hal ini terlihat dari rendahnya komplain dari para nasabah. Selain itu dari pengalaman langsung para staf dan pimpinan bagian kredit dimana para nasabah merasa puas dan senang dengan cara koperasi melayani para nasabah dimana tidak melakukan hal-hal yang kurang berkenan kepada para nasabah dan mampu memahami para nasabah.” Sistem manajemen mutu dalam meningkatkan kinerja operasional dilihat dari standar kinerja, membandingkan kinerja dengan standar, serta melakukan tindakan koreksi: “Dari standar kinerja yang sudah diterapkan oleh koperasi simpan pinjam Glaistygil dimana sistem manajemen mutu standar kinerjanya mampu meningkatkan kinerja operasional koperasi. Selain itu kinerja operasional dibandingkan dengan standar sudah tercapai bahkan lebih tinggi khususnya dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada para nasabah. Serta jika terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan maka tindakan koreksi akan dilakukan dengan cepat karena sistem saran berbasis teknologi informasi internet seperti BBM, WA dan Facebook sehingga mengurangi masalah di masa kini dan yang akan datang.”

Pembahasan

Penerapan Sistem Manajemen Mutu Koperasi Sistem Manajemen Mutu Koperasi

Manajemen mutu atau manajemen kualitas (*quality management*) merupakan cara dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan atau (*continuous performance improvement*) pada semua tingkatan operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari koperasi dengan menggunakan semua sumber daya khususnya sumber daya manusia dan modal yang ada. Sistem manajemen mutu koperasi merupakan bagian dari praktek, tanggung jawab, kebijakan, dan prosedur yang digunakan sebuah koperasi dalam melaksanakan serta mempertahankan tingkatan mutu dalam produk, proses, dan jasa. Manajemen mutu merupakan bagian dari semua fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Capaian mutu yang diharapkan memerlukan komitmen serta partisipasi semua anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Berbagai manfaat yang diperoleh dari penerapan sistem manajemen mutu di sebuah koperasi, khususnya bagi para anggota, koperasi, maupun bagi pengurus dan staf. Berbagai manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari manajemen Mutu yang berlandaskan pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*). Hal ini mengurangi beragam pemborosan serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

Manfaat Sistem Manajemen Mutu bagi pelanggan, antara lain sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau jasa, kepedulian terhadap pelanggan menjadi lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan, dan kepuasan pelanggan terjamin atau terpenuhi. Sedangkan manfaat Sistem Manajemen Mutu bagi perusahaan, antara lain terdapat perubahan kualitas produk dan jasa, staf lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, dan permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat. Beberapa langkah dalam rangka menerapkan sistem manajemen mutu antara lain:

1. Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen mutu yang akan diterapkan. Standar-standar sistem manajemen mutu itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
2. Menetapkan suatu komitmen pada tingkat. Implementasi dari sistem manajemen mutu membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi dan semua standar sistem manajemen mutu membutuhkan komitmen ini agar dapat didokumentasikan. Menetapkan suatu kelompok kerja yang terdiri dari pimpinan dan pengurus. Semua pengurus harus berpartisipasi aktif dan paham secara benar tentang persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu itu.

3. Menugaskan pengurus untuk menjamin bahwa persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu itu diterapkan dan dipelihara.
4. Menetapkan tujuan-tujuan mutu dan implementasi sistem. Tidak ada metode baku atau tunggal dari implementasi sistem manajemen mutu dalam organisasi. Bagaimanapun, program implementasi (prosedur- prosedur kerja) harus merupakan tanggung jawab dari semua anggota organisasi dan dilakukan secara benar dari awal.
5. Meninjau ulang sistem manajemen mutu yang sekarang. Berkaitan dengan hal ini perlu dilakukan suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen mutu yang ada.
6. Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab. Pengembangan suatu sistem manajemen mutu menghadirkan suatu kesempatan ideal untuk suatu organisasi melakukan evaluasi terperinci dan meninjau ulang struktur manajemen yang ada.
7. Menciptakan keasadaran mutu (*quality awareness*) pada semua tingkat dalam organisasi. Kesadaran mutu dapat dibangkitkan melalui serangkaian pelatihan tentang mutu guna menjawab pertanyaan- pertanyaan: apa itu mutu?, mengapa perlu memiliki sistem manajemen mutu?, apa itu manual mutu?, mengapa harus mendokumentasikan sistem manajemen mutu dalam prosedur-prosedur sistem dan prosedur- prosedur kerja terperinci?, apa itu kebijakan mutu organisasi?, mengapa memerlukan kerjasama dalam implementasi sistem manajemen mutu?, dan lain-lain.
8. Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen mutu dalam manual (buku panduan) mutu. Hal ini berkaitan dengan peninjauan ulang secara singkat dari sistem manajemen mutu itu dan apakah kebijakan dan dokumen-dokumen yang diperlukan telah lengkap dan tersusun rapi dalam sistem manajemen.
9. Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur. Berkaitan dengan hal ini perlu mengembangkan suatu diagram alir dari aktivitas bisnis organisasi dan menentukan hal- hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.
10. Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci. Hal ini berkaitan dengan dokumen-dokumen spesifik terhadap produk, aktivitas-aktivitas atau proses-proses dan harus ditempatkan pada lokasi kerja sehingga mudah dibaca oleh karyawan atau pekerja yang terkait.
11. Memperkenalkan dokumentasi. sekali manual mutu dan prosedur- prosedur telah disepakati, maka implementasi dari praktek-praktek sistem manajemen mutu pada tingkat manajemen dapat dilakukan.
12. Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem. Tahap ini akan menjadi sangat penting untuk keberhasilan dan efisiensi dari sistem manajemen mutu.
13. Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen mutu. Peninjauan ulang sistem manajemen mutu diperlukan untuk menjamin kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu itu.

Penerapan Sistem Manajemen Mutu di Koperasi Simpan Pinjam Glaistygil Manado

Berdasarkan wawancara di koperasi simpan pinjam Glaistygil Manado dengan tiga orang informan dengan berbagai pertanyaan. Para informan terdiri dari para pengurus yaitu ketua koperasi Glaistygil, sekretaris koperasi, serta manajer unit simpan pinjam. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa koperasi Glaistygil yang merupakan koperasi berfokus pada serba usaha dan simpan pinjam namun lebih condong ke simpan pinjam. Koperasi ini telah menerapkan sistem manajemen mutu dalam melakukan aktivitas di koperasi khususnya dalam melakukan pencatatan menggunakan teknologi yaitu komputer dan internet, juga dalam melayani para anggota koperasi ditunjang dengan teknologi berupa telepon pintar atau smartphone yang berbasis internet. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan aktivitas di lapangan dapat mempermudah dan mempercepat aktivitas pengurus dalam mengelola koperasi. Selain itu dari waktu ke waktu pihak pengurus berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan kualitas manajemen koperasi khususnya dalam melayani para anggota berbasis manajemen mutu ataupun manajemen kualitas.

Manajemen kualitas atau mutu sudah diimplementasikan oleh koperasi Glaistygil. Hal ini sudah sejak awal dirancang, dan direncanakan oleh para pendiri koperasi. Ini berupa menggantikan pencatatan pembukuan berbasis tulisan tangan atau manual menjadi pencatatan pembukuan berbasis komputer dan internet. Selain itu seluruh fungsi-fungsi koperasi Glaistygil diarahkan untuk memberikan layanan berkualitas serta kepuasan kepada para anggota koperasi dengan jalan sistem manajemen mutu total yang berbasis pada anggota koperasi. Dimana semua aktivitas, produktivitas diarahkan untuk secara sistematis berkualitas tinggi dan menghindari komplain dari layanan koperasi baik pencatatan, akses, pencairan dana, penyimpanan dana, dan sebagainya. Koperasi ini menerapkan sistem manajemen mutu dalam melakukan simpanan dan pinjaman. Dimana pelaksanaan simpanan dan pinjaman menggunakan teknologi informasi dan komunikasi terkini dimana komunikasi dengan anggota yang membutuhkan lewat telepon, internet dan smartphone khususnya media sosial baik BBM, WA ataupun Facebook untuk mempercepat aktivitas di bagian simpan. Penerapan sistem manajemen mutu koperasi Glaistygil dilihat dari:

1. Kualitas Layanan. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas layanan khususnya simpan pinjam dimana simpanan pinjam di koperasi ini menerapkan sistem layanan berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari penerapan teknologi informasi dalam pelayanan kepada para nasabah yaitu anggota koperasi dan calon anggota koperasi. Dimana para nasabah bisa berkomunikasi lewat internet khususnya media sosial populer seperti BBM, WA ataupun Facebook untuk mempercepat komunikasi dengan nasabah anggota koperasi ataupun nasabah calon anggota koperasi yang melakukan pinjaman atau simpanan.
2. Kualitas Proses. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas proses khususnya simpan pinjam, dimana pemrosesan pinjaman misalnya dilakukan dengan cepat khususnya kepada nasabah yang membayar cicilan pinjaman dengan tepat waktu dan tidak menunda dalam pembayaran. Sedangkan untuk nasabah pinjaman baru dilakukan jika berkas-berkas lengkap. Sedangkan prosesnya bisa dilakukan di rumah ataupun kantor atau tempat usaha dimana nasabah menginginkannya.
3. Kualitas Organisasi. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas organisasi khususnya simpan pinjam. Dimana para staf lapangan yang melakukan transaksi dengan nasabah sudah dibekali dengan pelatihan dan perangkat teknologi yang memungkinkan mereka melakukan transaksi dengan cepat. Selain itu mereka sudah dibekali dengan pelatihan sikap yang ramah kepada para nasabah sehingga bisa memberikan kepuasan dan persepsi positif dari nasabah.
4. Kualitas Pemimpin. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari kualitas pemimpin khususnya simpan pinjam. Koperasi Glaistygil dipimpin dengan kepemimpinan yang berkualitas dalam menunjang manajemen mutu Koperasi Glaistygil.
5. Komitmen. Implementasi sistem manajemen mutu Koperasi Glaistygil dari komitmen pemimpin dan organisasi khususnya simpan pinjam. Dimana pengurus memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan dengan manajemen berkualitas. Hal ini agar koperasi dapat menjadi terdepan dalam memberikan layanan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat dan terutama para anggota.

Sistem Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Operasional

Sistem manajemen mutu dalam rangka meningkatkan kinerja operasional Koperasi Glaistygil Manado dimana Koperasi Glaistygil berhasil meningkatkan kinerja operasional koperasi. Hal ini terlihat dari rendahnya komplain dari para nasabah. Selain itu dari pengalaman langsung para staf dan pimpinan bagian kredit dimana para nasabah merasa puas dan senang dengan cara koperasi melayani para nasabah dimana tidak melakukan hal-hal yang kurang berkenan kepada para nasabah dan mampu memahami para nasabah. Hal tersebut di atas dikarenakan sistem manajemen mutu meningkatkan kinerja operasional koperasi Glaistygil, hal ini terlihat dari standar kinerja koperasi yang membaik, ukuran kinerja dengan standar yang meningkat serta tindak koreksi terhadap berbagai kekurangan lebih cepat dilakukan. Sistem manajemen mutu dalam

meningkatkan kinerja dilihat dari standar kinerja manajemen mutu membantu meningkatkan kinerja standar koperasi, sistem manajemen mutu mampu meningkatkan kinerja operasional dibandingkan standar kinerja operasional koperasi yang menggunakan metode manual, serta sistem manajemen mutu berbasis teknologi mempermudah melakukan tindakan koreksi dari kinerja operasional koperasi.

4. PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Penerapan sistem manajemen mutu di Koperasi Glasitygil Manado merupakan bagian dari fungsi manajemen serta sudah dirancang dan direncanakan sejak berdirinya koperasi Glasitygil, dimana sistem manajemen mutu sudah dilaksanakan dengan baik menggunakan teknologi informasi berbasis komputer dan internet ditunjang dengan telepon pintar atau smartphone berbasis internet. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan aktivitas di lapangan dapat mempermudah dan mempercepat aktivitas pengurus dalam mengelola koperasi. Koperasi Glasitygil berinovasi secara berkesinambungan meningkatkan mutu manajemen koperasi dalam kaitannya untuk melayani anggota koperasi serta kepuasan anggota koperasi khususnya nasabah simpan pinjam. Dilihat dari kualitas layanan, kualitas proses, kualitas organisasi, kualitas pemimpin, serta komitmen organisasi koperasi Glaistygil telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu dengan baik.
2. Sistem manajemen mutu telah berhasil meningkatkan kinerja operasional di Koperasi Simpan Pinjam Glaistygil Manado. Hal ini terlihat dari standar kinerja operasi yang membaik, ukuran kinerja dengan standar yang meningkat serta tindakan koreksi terhadap berbagai kekurangan lebih cepat dilakukan.

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah

1. Koperasi Glaistygil Manado perlu terus berinovasi dan berkomitmen dalam rangka meningkatkan sistem manajemen mutu sehingga memberikan kepuasan kepada para nasabah baik anggota maupun non anggota yang menerima layanan usaha simpan pinjam di koperasi tersebut. Perlu adanya peningkatan atau upgrading dan pembaharuan atau updating dari sistem manajemen mutu agar kinerja operasional dapat meningkat terus menerus.
2. Menyikapi persaingan dengan lembaga keuangan lainnya baik bank maupun non bank maka Koperasi Glaistygil harus terus berbenah diri agar dapat bersaing dengan pesaing yang lebih besar. Karena koperasi Glaistygil lebih kecil ukuran usahanya sehingga lebih gesit dalam menghadapi persaingan sehingga harus dimanfaatkan dengan peningkatan sistem manajemen mutu yang berkelanjutan.
3. Pemerintah perlu memperhatikan perkembangan koperasi simpan pinjam seperti koperasi Glaistygil dalam rangka peningkatan ekonomi dan kesejahteraan rakyat banyak, khususnya di sektor finansial.
4. Perlu ada penelitian lanjutan yang terkait dengan objek penelitian ini atau yang fokus pada lokus atau variabel penelitian ini yang lebih diperluas lagi.

DAFTAR PUSTAKA**Paper dalam Jurnal**

- [1] Joiner, Therese A., 2001. *Total Quality Management and Performance (The Role Of Organization Support and Co-Worker Support)*. *International Journal of Quality and Reliability Management* Volume 24 Nomor 6.
- [2] Munizu, M. 2013. *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 2013, Vol. 7 (1), 184-197.
- [3] Simanjuntak dan Suawa. 2014. Analisis Sistem Manajemen Mutu Dan Pengaruhnya Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Bangunan Gedung Tinggi Perkantoran Di Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Media Engineering*. 4(2): 92-102.
- [4] Taleghani, M., Akhlag, E. M., and Hoseini, A. 2013. *The Effect of Total Quality Management (TQM) on Organization Performance the Mediation of Market Orientation (Case Study Insurance Companies City of Rasht)*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 5(6).
- [4] Utami, Y. 2014. Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Industri Batik Di Yogyakarta. *Jurnal Veteran*. Diunduh dari: <http://download.portalgaruda.org>.
- [5] Widjaya dan Suryawan. 2014. Pengaruh *Total Quality Management* dan *Quality Management Information* Terhadap Kinerja Perusahaan. *Media Bisnis*. 6(2): 88-96.

Buku

- [6] Ahira, A. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta.
- [7] Gaspersz, Vincent., 2006. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [8] Ismail, P. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Diknas.
- [9] Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., and Ritzman, L. P. 2010. *Operation Management Processes and Supply Chain. 9th Edition. New Jersey, Prentice Hall Upper Saddle River*.
- [10] Moleong, Lexy J. (2006) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung.
- [11] Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.
- [12] Schroeder, R.G. (2007). *Manajemen Operasi (Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Operasi)*. Erlangga, Jakarta.
- [13] Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- [14] Tjiptono, Fandi. 2001. *Prinsip-prinsip Total Quality Management*. Andi Offset. Yogyakarta.
- [15] Tjiptono, F, dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.