

Analisis Total Quality Management dalam Memperbaiki Kualitas Produk pada Perusahaan Garmen (Studi Kasus pada CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri)

Francisca Audry Kournikova^{1*}, Erni Widajanti², Sutarno³
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta^{1,2,3}

*Email Korespondensi: ichafrancisca04@gmail.com

Diterima: 13-09-2025 | Disetujui: 23-09-2025 | Diterbitkan: 25-09-2025

ABSTRACT

Product quality is key to attracting consumers; therefore, it is a crucial concern for companies, given the competitiveness of companies producing similar or similar products. All companies have specific standards for determining product quality, including CV Sakti Abadi Garmino, a garment company. The purpose of this study was to analyze Total Quality Management and its constraints in improving the quality of defective products in the garment production process at CV Sakti Abadi Garmino in Wonogiri. This study used a qualitative method through interviews with the Owner, production Leader, and quality control staff. The hypothesis of this study states that the implementation of Total Quality Management (TQM) at CV Abadi Garmino is suboptimal. Inadequate training, a lack of quality planning, and a lack of professional development for employees are obstacles to TQM analysis in improving the quality of defective products in garment production at CV Sakti Abadi Garmino in Wonogiri. Based on the interviews, it was revealed that TQM implementation is not comprehensive and systematic. This is due to the lack of adequate training for employees, the lack of structured quality planning, and the minimal use of professional development and technology. Therefore, the results of this study indicate that both hypotheses are proven true.

Keywords: Garment Industry, Product Quality, Defective Products, TQM

ABSTRAK

Kualitas produk merupakan kunci dalam menarik konsumen sehingga kualitas produk menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan, mengingat daya saing dari perusahaan yang menghasilkan barang sejenis atau mirip. Semua perusahaan mempunyai standar tertentu dalam menentukan produk yang berkualitas termasuk CV Sakti Abadi Garmino yang bergerak di bidang garmen. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis Total Quality Management beserta kendalanya dalam memperbaiki kualitas produk cacat pada proses produksi garmen di CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri membantu menganalisis kualitas produk di CV Sakti Abadi Garmino. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif melalui wawancara kepada Owner, Leader produksi dan staff Quality Control. Hipotesis dari penelitian ini menyatakan bahwa penerapan TQM pada CV Abadi Garmino belum optimal dan pelatihan yang tidak memadai, kurangnya perencanaan untuk kualitas, dan kurangnya pengembangan profesional bagi karyawan menjadi kendala analisis TQM dalam perbaikan kualitas produk cacat pada produksi garmen di CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa implementasi TQM belum menyeluruh dan sistematis serta tidak tersedianya pelatihan yang memadai bagi karyawan, kurangnya perencanaan mutu yang terstruktur, serta minimnya pengembangan profesional dan

pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua hipotesis tersebut terbukti kebenarannya.

Kata Kunci : Industri Garmen, Kualitas Produk, Produk Cacat, TQM

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Francisca Audry Kournikova, Erni Widajanti, & Sutarno. (2025). Analisis Total Quality Management dalam Memperbaiki Kualitas Produk pada Perusahaan Garmen (Studi Kasus pada CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri). PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 3(1), 1288-1305. <https://doi.org/10.62710/wtejea47>

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi pada era globalisasi menuntut kualitas suatu perusahaan, baik perusahaan skala kecil, menengah maupun skala besar. Dalam hal ini kualitas suatu perusahaan dilihat dari produk yang dihasilkan. Konsumen akan merasa puas membeli produk yang berkualitas dan tentunya harga yang terjangkau. Jika jumlah permintaan konsumen bisa bertahan maka perusahaan akan tetap eksis dan mampu bersaing dengan perusahaan yang memproduksi barang yang hampir mirip atau sejenis.

Pelaku bisnis harus mampu melihat peluang produk di kalangan konsumen dan konsisten memperbarui barang dengan model – model terbaru. Demi meningkatkan minat dan kepuasan konsumen, salah satu cara perusahaan menjaga kualitas produk dengan cara pengendalian kualitas. Menurut Shiyamy dkk. (2021:34) “Pengendalian kualitas merupakan aktivitas teknik dan manajemen dimana mengukur karakteristik kualitas produk dari barang atau jasa.” Keuntungan yang didapat dari pengendalian kualitas dirasakan perusahaan dalam waktu jangka panjang. Untuk itu demi memenuhi kepuasan konsumen, perusahaan berupaya mempertahankan mutu dan meningkatkan kualitas produksinya. Beberapa upaya yang dilakukan untuk menjaga kualitas diantaranya melakukan pengawasan pada beberapa aktivitas atau kegiatan untuk menghasilkan suatu produk.

Peningkatan kualitas suatu produk dilakukan secara terus-menerus untuk mengurangi cacat produk. Menurut Yulia dkk. (2020:27), “Semakin tinggi cacat produk, maka profit perusahaan akan menurun, sehingga perencanaan dan pengawasan proses produksi harus sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) diharapkan akan mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan tujuan akhir (*output*).” Produk dikategorikan sebagai produk yang berkualitas jika berhasil dalam memenuhi kepuasan konsumen dan dikelompokkan sebagai produk yang gagal jika produk tersebut terdapat cacat, menjadi tidak sempurna dan tidak mampu memberikan kepuasan pelanggan (Faiz dkk., 2022:16).

Pengendalian kualitas produk akan menjadi tantangan yang seharusnya dapat dipenuhi oleh perusahaan meskipun hasil produksi menghasilkan jenis yang beragam. Kualitas produk menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan, mengingat daya saing dari perusahaan yang menghasilkan barang sejenis atau mirip. Triana dkk. (2017:109) menjelaskan bahwa “Kualitas produk merupakan semua hal yang saat ditawarkan kepada pasar agar dapat menarik perhatian, akuisisi, penggunaan atau konsumsi yang dapat memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan. Kualitas produk dalam penelitian ini menelaah tentang kualitas produk jahitan dari suatu konveksi.” Kualitas produk dapat dilihat dari kualitas barang, kualitas jahitan, warna bahan dan model yang *update*.

Semua usaha konveksi mempunyai standar tertentu dalam menentukan produk yang berkualitas. Sama halnya pada konveksi lainnya, CV Sakti Abadi Garmino adalah CV yang memproduksi celana, *blouse*, pakaian dan setelan anak- anak. Macam – macam produk tersebut penelitian ini akan fokus menganalisis produk Details, Yvest, dan Aero Girl karena paling banyak terdapat kecacatan. CV Sakti Abadi Garmino mempunyai standar kualitas produk yang bisa dipasarkan yaitu produk tersebut nyaman dipakai dengan ukuran baju yang sesuai dengan standarnya, jahitannya lurus, jahitan dan obrasan yang halus dengan proses menjahitnya menggunakan stik yang kecil, kerapatan jahitan antara 11-12 tusukan per inci, menggunakan bahan yang berkualitas serta mengikuti standar internasional yaitu dengan mengikuti aturan tentang pola jahitan terutama untuk baju wanita yang lebar badan depan ditambah 1 cm dari lebar badan belakang, selain itu kerung lengan depan lebih masuk 1 cm dari belakang.

Observasi awal dilakukan pada tanggal 23 Juni 2023 pada CV Sakti Abadi Garmino yang merupakan pabrik garmen yang mampu memproduksi berbagai macam pakaian dan celana. CV Sakti Abadi Garmino menjadi perusahaan yang menerima order dari agen-agen merek terkenal di *Departemen Store* seperti Matahari yang bahan bakunya (kain) sudah disesuaikan dengan standar dari agen-agen tersebut. Produk yang dihasilkan biasanya merek – merek terkenal seperti Nevada, Detail dan Little M, selain produk sendiri yang dihasilkan berupa *blouse*.

CV Sakti Abadi Garmino tergolong perusahaan garmen yang cukup besar. CV ini memiliki 1 *Owner*, 1 kepala QC, 1 *Leader* produksi, 1 *Leader*, 1 kepala Admin dan 89 karyawan yang terdiri dari 5 karyawan laki – laki dan 84 karyawan perempuan. Sejumlah karyawan tersebut 10 karyawan bagian *cutting*, 69 karyawan bagian *sewing*, dan 10 karyawan bagian *packing*. Untuk mengerjakan produk yang akan dihasilkan, membutuhkan 128 mesin dan 1 meja *cutting*.

Terpenuhinya permintaan konsumen merupakan harapan bagi setiap perusahaan. Terkadang tidak sesuai dengan hasil produksi yang dihasilkan. Produk yang tidak sesuai dengan standar dan cacat akan menurunkan *income* perusahaan. Data awal didapatkan dari produksi pakaian dan celana merk St. Yvest, Details, Aero Girl pada Januari 2022 hingga Desember 2024 diketahui jumlah produksi dan presentasi produk cacat di CV Sakti Abadi Garmino.

Produk yang dihasilkan dan mengalami cacat atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, akan meningkatkan biaya operasional perbaikan. Dalam hal ini pada dasarnya pemilik usaha sudah berupaya untuk menjaga kualitas produknya, namun dalam proses produksinya seringkali masih terdapat produk – produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan yang menyebabkan harus dibuang atau dilakukannya pengerjaan ulang (*rework*). Menurut Andriani, dkk (2018:382) “Biaya-biaya kualitas (*quality costs*) merupakan biaya yang ditimbulkan karena adanya biaya – biaya pengerjaan ulang karena produk yang dihasilkan cacat atau tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan.”

Pertimbangan lain terciptanya kualitas perusahaan selain menyediakan hasil produksi unggulan juga mempertimbangkan adanya penyediaan sumber daya manusianya. Tujuannya adalah tercapainya tingkat kinerja individu yang diharapkan suatu organisasi atau perusahaan sehingga masing – masing pekerja atau karyawan memahami pekerjaannya masing – masing dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam aplikasinya penerapan manajemen yang berkualitas membutuhkan adanya komitmen seluruh anggota organisasi yang terlibat, sehingga diharapkan mampu memperbaiki atau meningkatkan kualitas kinerja dan terciptanya perusahaan yang siap berkompetitif serta memberikan keuntungan perusahaan, (Sihombing & Sumartini, 2017:34)

Beberapa pertimbangan inilah yang mendasari perlunya dengan menggunakan metode TQM. Menurut Ramlawati (2020:39), “TQM merupakan serangkaian sistem manajemen untuk menaikkan kualitas demi memenuhi kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi agar dapat bersaing untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan.” Hal ini senada dengan pendapat Toar, dkk (2016:518) yang menjelaskan bahwa “TQM merupakan sistem yang terstruktur untuk meningkatkan suatu kinerja perusahaan dengan melakukan upaya perbaikan dengan berfokus pada kepuasan pelanggan.” Dalam hal ini TQM mempunyai nilai positif dalam memajukan perusahaan dengan meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan. hal – hal yang menjadi fokus dalam sistem TQM adalah adanya perbaikan visi, misi dan strategi perusahaan agar menjadi lebih baik, adanya kerjasama tim dalam menjalankan kinerja masing – masing sehingga fokus kepuasan pelanggan tercapai. Menurut Dahlgard, dkk (2019:21) menyebutkan

bahwa “Tingginya implementasi TQM akan mampu meningkatkan kinerja suatu manajerial dan manajer akan mampu meningkatkan kinerja jika mendapatkan umpan baik berupa evaluasi perbaikan dan pembelajaran.”

Penggunaan *Total Quality Management* (TQM) yang berfokus untuk memberikan kepuasan konsumen, mampu menunjukkan respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan kemampuan sumber daya manusia dalam mengurangi produk cacat sehingga mampu meningkatkan *output* (hasil produksi). Upaya perbaikan kualitas juga dilakukan oleh perusahaan secara terus menerus dengan cara memperbaiki proses dan meningkatkan potensi sumber daya manusia yang akan mengurangi produk cacat dan pada akhirnya akan meningkatkan output. Untuk mendapatkan suatu produk yang berkualitas, perusahaan perlu menetapkan standar-standar kualifikasi terhadap produk yang dihasilkan agar produk tersebut dapat bersaing di masyarakat. “Disamping harga, kualitas produk merupakan faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan” (Febianty, 2022:32).

Penelitian tentang TQM dalam memperbaiki kualitas sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian oleh Neyestani (2017:8), “Faktor kualitas merupakan hal yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan.” Strategi kebijakan kualitas layanan yang diterapkan diharapkan mampu mengefisienkan biaya sehingga keluhan dari *zero defect* dapat tercapai dan menjadi standar kerja, serta kualitas layanan tetap terjaga. “Hal tersebut mendasari pemikiran akan perlunya sistem manajemen mutu yang terintegrasi seperti *Total Quality Management* (TQM) guna menghasilkan berbagai produk dan jasa yang berkualitas tinggi.” (Sader dkk., 2019:121). “Sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus- menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.” (Saril 2019:964) Penelitian terdahulu sudah pernah dilakukan oleh Sjarifudin dkk. (2023:15-25) yang menjabarkan bahwa penggunaan TQM mampu mengetahui persentasi perbaikan cacat jahitan produk jaket pada bagian Sewing 5,10 menjadi 2,52%, dalam arti terjadi penurunan sebesar 50,6% setiap bulannya. Penelitian senada juga pernah dilakukan Febianty (2022:33), dimana dalam penelitian ini menjabarkan bahwa penerapan TQM juga dapat digunakan untuk mengetahui kualitas produk suatu perusahaan yang menghasilkan produk premium. Selanjutnya menurut Yunitasari dan Wijaya (2021:236), “Penerapan TQM pada kain tenun perlu dikontrol dan dilakukan perbaikan terus menerus apabila terdapat kecacatan produk.”

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *Total Quality Management* (TQM) terhadap perbaikan kualitas produk cacat pada proses produksi garmen. Objek penelitian ini merupakan produk-produk yang dihasilkan oleh CV Sakti Abadi Garmino sebagai perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang lain atau penelitian terdahulu.

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini menganalisis TQM dalam perbaikan kualitas produk cacat berupa pakaian anak-anak brand St. Yvest, Details, Aero Girl pada proses produksi garmen. Sehingga, penelitian ini mengambil obyek di CV Sakti Abadi Garmino.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

- a. Data Kualitatif menurut Juliansyah (2014: 13), “Data yang dinyatakan dalam bentuk kata–kata yang mengandung makna atau berbentuk kategori.” Data kualitatif dalam penelitian ini berupa sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.
- b. Data Kuantitatif menurut Juliansyah (2014: 14), “Data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka–angka”. Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa jumlah produksi dan jumlah cacat pada produksi pembuatan pakaian pada tahun 2022 hingga 2023 di CV Sakti Abadi Garmino.

2. Sumber Data

- a. Data primer
Data primer penelitian ini diperoleh wawancara dengan narasumber CV Sakti Abadi Garmino mengenai penerapan TQM terhadap Perbaikan Kualitas Produk Cacat pada Perusahaan.
- b. Data Sekunder
Data sekunder penelitian ini diperoleh dengan cara mengumpulkan dari sumber daya manusia di tempat perusahaan. Sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya tetapi melalui media perantara, seperti dari buku dan jurnal mengenai analisis sistem memperbaiki produk cacat.

Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis matriks dari Miles dan Huberman adalah model analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur tersebut adalah Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan/verifikasi.

1) Reduksi Data

Reduksi Data mengacu pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah data yang muncul dalam catatan lapangan tertulis atau transkripsi. Pada proses reduksi data dalam penelitian ini mengambil beberapa poin utama antara lain kualitas produk, tingkat produk cacat, bulan-bulan kritis, penyebab masalah produk cacat, beserta dampaknya.

2) Penyajian Data

Penyajian data atau sering disebut juga dengan *Display Data* adalah kumpulan informasi yang terstruktur dan terkompresi yang memungkinkan kesimpulan menggambar dan tindakan. Penyajian data membantu agar informasi dapat dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini memerlukan data peningkatan jumlah produksssi dan cacat produk serta informasi bulan apa saja jumlah produk cacat melebihi standar perusahaan CV Sakti Abadi Garmino. .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis matriks dari Miles dan Huberman adalah model analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Ketiga alur tersebut adalah: Reduksi data, Penyajian data, Penarikan kesimpulan/verifikasi. Penyelesaian analisis data sebagai berikut:

1. Reduksi Data

*Analisis Total Quality Management dalam Memperbaiki Kualitas Produk pada Perusahaan Garmen
(Studi Kasus pada CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri)
(Kournikova, et al.)*

Reduksi data merupakan proses seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan informasi dari data yang diperoleh. Dari data yang diperoleh, beberapa poin utama yang dapat disampaikan adalah:

- a. **Kualitas Produk**
CV Sakti Abadi Garmino memiliki standar kualitas dengan tingkat kecacatan tidak boleh melebihi 0,3%.
- b. **Tingkat Produk Cacat**
Pada tahun 2022, tingkat kecacatan rata-rata 0,264%; pada 2023 meningkat menjadi 0,310%; dan pada 2024 meningkat lagi menjadi 0,376%.
- c. **Bulan-bulan Kritis**
Pada 2022, Mei, Juli, September, dan November memiliki tingkat kecacatan tertinggi. Pada 2023, bulan April, Mei, Juli, dan September mengalami lonjakan cacat. Pada 2024, Februari, April, Mei, Juni, Juli, September, dan Oktober melebihi standar kecacatan 0,3%.
- d. **Penyebab Masalah**
Tingginya cacat produk disebabkan oleh ketidaksesuaian standar jahitan, bahan baku, serta kinerja sumber daya manusia yang kurang optimal.
- e. **Dampak**
Meningkatnya jumlah produk cacat menyebabkan peningkatan biaya operasional, rendahnya daya saing, dan menurunnya kepuasan pelanggan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikan data dalam bentuk yang lebih terstruktur agar dapat dianalisis lebih lanjut. Penyajian data dalam studi ini dapat dikategorikan ke dalam tabel atau poin penting:

Tabel 1 Peningkatan Jumlah Produksi Dan Cacat Produk

Tahun	Jumlah Produksi	Produk Cacat	Rata-rata Persentase Cacat
2022	77.000 pcs	163 pcs	0,264%
2023	77.500 pcs	240 pcs	0,310%
2024	78.500 pcs	296 pcs	0,376%

Sumber : Data Produksi CV. Sakti Abadi Garmino, 2022-2024

Pada tahun 2022, jumlah produk cacat adalah 163 pcs dengan persentase kecacatan rata-rata 0,264%. Pada tahun 2023, jumlah produk cacat meningkat menjadi 240 pcs dengan persentase 0,310%. Pada tahun 2024, kecacatan produk semakin meningkat menjadi 296 pcs, dengan persentase kecacatan rata-rata 0,376%. Dari tabel IV terlihat bahwa ada peningkatan persentase jumlah produk cacat dari tahun ke tahun, terutama pada bulan-bulan tertentu.

Tabel 2 Bulan Dengan Cacat Produk Yang Melebihi Standar

Tahun	Bulan dengan Cacat Tinggi
2022	Mei, Juli, September, November

2023 April, Mei, Juli, September

2024 Februari, April, Mei, Juni, Juli, September, Oktober

Sumber : Data Produksi CV. Sakti Abadi Garmino, 2022-2024

Tabel ini menunjukkan bulan-bulan dengan tingkat kecacatan yang melebihi standar 0,3% yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2022, terjadi pada bulan Mei, Juli, September, dan November. Pada tahun 2023, terjadi bulan April, Mei, Juli, dan September tercatat dengan kecacatan produk lebih tinggi. Pada tahun 2024, terjadi pada bulan Februari, April, Mei, Juni, Juli, September, dan Oktober. Bulan-bulan tersebut menunjukkan adanya pola tertentu yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk menentukan penyebab peningkatan produk cacat.

3. Analisis Unsur-unsur TQM

Secara keseluruhan, penerapan TQM akan berperan penting dalam menjaga kualitas produk, memperbaiki proses produksi, serta meningkatkan daya saing CV Sakti Abadi Garmino di pasar yang semakin kompetitif. Berikut ini langkah-langkah analisis TQM :

a. Fokus pada pelanggan

Dalam prinsip *Total Quality Management* (TQM), fokus pada pelanggan merupakan aspek yang paling utama karena keberhasilan mutu sangat bergantung pada tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan. CV Sakti Abadi Garmino menunjukkan perhatian terhadap aspek ini, di mana seluruh proses produksi mengacu pada panduan dan standar *buyer*. *Owner* menyatakan, “Panduan untuk membuat produk ini sudah ada, termasuk *size pack* dan aturan jahitan. Kalau lebih dari toleransi itu tidak boleh.” (Nia – *Owner*). Ini menunjukkan bahwa standar *buyer* menjadi patokan utama dalam seluruh kegiatan produksi. Selain itu, *Leader Produksi* menjelaskan, “Awalnya ada *Pre Production Meeting* (PPM), *meeting* dengan *buyer* mengenai produk. Mana yang boleh dan tidak boleh pada kesepakatan antara *buyer* dan tim produksi mengenai hal-hal yang diizinkan dan dilarang dalam spesifikasi, proses, serta standar kualitas produk yang akan dibuat, kualitas dijelaskan di situ.” (Anna – *Leader Produksi*), yang mengindikasikan adanya komunikasi awal antara *buyer* dan pihak produksi dalam menentukan kualitas yang diharapkan.

Perhatian terhadap standar mutu telah diterapkan secara nyata atau perhatian terhadap standar mutu **telah diwujudkan atau dilaksanakan secara langsung dan konkret di lapangan**, bukan hanya sebatas rencana, wacana, atau dokumen tertulis. Perusahaan belum memiliki sistem formal untuk mengukur kepuasan pelanggan secara berkala, seperti melalui survei atau laporan evaluasi pelayanan. Keluhan dan permintaan perbaikan dari *buyer* merupakan bentuk masukan atas ketidaksesuaian produk atau layanan yang diterima, yang seharusnya dapat terdokumentasi sebagai bahan evaluasi mutu secara berkelanjutan.

b. Obsesi terhadap kualitas

Obsesi terhadap kualitas menjadi tulang punggung dalam penerapan TQM, karena mutu adalah fondasi utama yang menentukan daya saing produk dan kepercayaan pelanggan. CV Sakti Abadi Garmino menunjukkan bentuk perhatian terhadap kualitas melalui sistem kontrol yang cukup ketat di berbagai tahap produksi. *Leader Produksi* menyatakan bahwa setiap

pekerjaan memiliki standar tertentu dan jika tidak terpenuhi, maka harus diperbaiki, meskipun itu mengganggu alur produksi yang berarti memperlambat atau menghambat kelancaran proses kerja yang telah terjadwal akibat perlunya perbaikan atas hasil kerja yang tidak memenuhi standar. “Kalau kuantitas dikejar tapi kualitasnya jelek, ya tetap harus diperbaiki, itu malah bikin kerja ulang.” (Anna – *Leader Produksi*). Hal ini menandakan bahwa kualitas lebih diutamakan dibanding sekadar kuantitas. (*Quality Control*) QC juga sangat berperan aktif dalam memantau hasil kerja. “Kita cek dari awal, mulai dari bagian potong, menjahit, sampai *finishing*, supaya enggak ada yang lolos.” (Lina – QC), memperlihatkan adanya sistem *in-line checking*, bukan hanya *final Quality Control*.

Semangat menjaga kualitas tinggi sudah melekat dalam pelaksanaan operasional, perusahaan belum memiliki sistem manajemen mutu yang terdokumentasi secara formal, seperti standar mutu tertulis, sistem evaluasi, atau reward and punishment berbasis kualitas. Bahkan dengan indikator kualitas yang ketat seperti toleransi cacat maksimal sebesar 0,3% upaya menjaga mutu tersebut belum sepenuhnya didukung oleh sistem yang terstruktur dan berkelanjutan, sehingga budaya mutu belum terinstitusionalisasi.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah dalam TQM mengacu pada penggunaan data, catatan, dan fakta objektif dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan mutu. CV Sakti Abadi Garmino mulai menerapkan hal ini, meskipun masih pada tahap dasar dan belum berbasis teknologi atau statistik. *Leader Produksi* menyampaikan bahwa ia mencatat kesalahan operator setiap akhir jam kerja sebagai bahan evaluasi internal. “Biasanya aku catat, jam ini salah di bagian bahu, nanti aku cek siapa yang ngerjain.” (Anna – *Leader Produksi*). Sistem pencatatan ini memang bersifat sederhana, namun sudah menunjukkan upaya pengumpulan data lapangan sebagai dasar perbaikan. *Quality Control* juga menyampaikan bahwa ia memantau produk secara langsung dan melaporkan hasilnya, walaupun belum dalam bentuk analisis numerik.

d. Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang terhadap mutu adalah pilar penting dalam *Total Quality Management*. Di CV Sakti Abadi Garmino, komitmen terhadap mutu lebih banyak bersifat praktis dan didorong oleh tekanan *buyer*, bukan hasil dari strategi tertulis yang dikembangkan perusahaan secara internal. *Owner* menyatakan, “Kalau *buyer* tidak puas, ya kerja sama bisa putus. Jadi kami berusaha pertahankan standar mereka.” (Nia – *Owner*), yang mengindikasikan bahwa keberlangsungan bisnis sangat tergantung pada terpenuhinya ekspektasi mutu dari pelanggan. Sementara itu, Kepala QC menjelaskan bahwa menjaga mutu adalah bagian dari tanggung jawab tim kontrol kualitas untuk memastikan produk layak diterima, “Kami usahakan produk keluar sudah sesuai, karena itu juga reputasi perusahaan di mata *buyer*.” (Lina – QC). Di sisi produksi, *Leader* juga menyampaikan bahwa konsistensi kerja merupakan bentuk kontribusi jangka panjang agar *buyer* tetap percaya dan memberikan order secara berkelanjutan.

e. Kerja sama tim

Kerja sama tim merupakan elemen krusial dalam mendukung kelancaran penerapan TQM, karena kualitas produk tidak bisa dihasilkan oleh satu bagian saja. CV Sakti Abadi Garmino telah menerapkan kerja sama tim yang baik dalam operasional harian, meskipun

belum diformalisasi dalam bentuk sistem kerja tim lintas fungsi yang terdokumentasi. *Leader Produksi* menyatakan, “Kami terbiasa diskusi sebelum mulai kerja, supaya satu arah.” (Anna – *Leader Produksi*), yang menunjukkan bahwa *briefing* rutin dilakukan untuk memastikan semua anggota tim memahami standar kerja yang ditetapkan. Kepala QC juga menegaskan bahwa komunikasi antara QC dan bagian produksi berjalan langsung tanpa perantara, “Kalau ada yang kurang rapi atau jahitan tidak pas, langsung saya beri tahu bagian produksi.” (Lina – QC). Ini menunjukkan bahwa bentuk kerja sama berjalan melalui jalur informal yang cukup efektif, walaupun belum didukung prosedur tetap.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Prinsip perbaikan berkesinambungan dalam TQM mensyaratkan bahwa perusahaan harus terus mengevaluasi dan menyempurnakan proses untuk mencegah cacat berulang dan meningkatkan efisiensi. Di CV Sakti Abadi Garmino, praktik evaluasi rutin mulai diterapkan, walaupun belum terjadwal dan terdokumentasi secara formal. *Leader Produksi* menyampaikan bahwa setiap akhir jam kerja, ia mencatat kesalahan yang terjadi agar bisa diperbaiki di hari berikutnya, “Biasanya di akhir jam saya cek dan catat, besoknya kami perbaiki bagian itu.” (Anna – *Leader Produksi*). Kepala QC juga menyampaikan bahwa kesalahan yang sering muncul akan diberi perhatian khusus, bahkan operator akan dipanggil untuk diarahkan secara langsung, “Kami saling ingatkan, misalnya bagian tangan kurang rapi, kami panggil yang jahit itu, lalu diberi tahu.” (Lina – QC).

g. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting dalam TQM untuk meningkatkan kemampuan, kesadaran mutu, dan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan di CV Sakti Abadi Garmino belum menjadi program yang rutin dan sistematis. *Owner* menyatakan, “Biasanya kami ajari langsung saat kerja, tidak ada pelatihan formal.” (Nia – *Owner*), yang menunjukkan bahwa transfer pengetahuan masih dilakukan secara langsung dan praktis tanpa modul pelatihan tertulis. *Leader Produksi* menyampaikan bahwa karyawan baru belajar dari senior atau mengikuti alur kerja yang sudah berlangsung. Hal ini tentu berisiko menciptakan kesenjangan keterampilan dan perbedaan pemahaman mutu antarindividu dalam satu tim.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam prinsip TQM, kebebasan yang terkendali berarti perusahaan memberikan ruang kepada karyawan untuk berinisiatif dan mengambil keputusan dalam batas tanggung jawabnya, namun tetap dalam kerangka prosedur mutu yang telah ditetapkan. Di CV Sakti Abadi Garmino, konsep ini mulai diterapkan melalui pelimpahan wewenang secara fungsional. *Leader Produksi* menjelaskan bahwa anggota tim diberi kebebasan dalam mengatur ritme kerjanya selama hasilnya sesuai dengan target mutu. “Yang penting hasilnya sesuai, mau cepat atau lambat itu tergantung mereka.” (Anna – *Leader Produksi*). Kepala QC juga menyampaikan bahwa ia memiliki wewenang untuk menahan produk jika ditemukan ketidaksesuaian, “Kalau tidak sesuai, kami bisa tahan, meskipun produksi bilang sudah selesai.” (Lina – QC). Ini menunjukkan bahwa ada kepercayaan manajemen kepada pekerja untuk bertanggung jawab terhadap mutu sesuai tugasnya.

i. Kesatuan tujuan

Kesatuan tujuan berarti seluruh elemen organisasi memahami dan mendukung tujuan yang sama, terutama dalam menjaga dan meningkatkan mutu. Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh pihak yang terlibat dalam proses produksi di CV Sakti Abadi Garmino memiliki kesadaran pentingnya kualitas produk sebagai prioritas utama. *Leader* Produksi menyampaikan, “Kami sudah paham, kalau jelek ya *buyer* komplain, jadi semua harus jaga.” (Anna – *Leader* Produksi). Kepala QC juga menyatakan bahwa kualitas adalah tanggung jawab bersama dan bukan hanya bagian QC saja, “Kalau dari QC tidak ketat, bisa jadi barang gagal semua.” (Lina – QC). *Owner* menambahkan bahwa karyawan sudah diarahkan untuk selalu fokus menjaga mutu karena menyangkut kelangsungan kerja sama dengan *buyer*, “Yang penting mereka paham bahwa kualitas itu utama.” (Nia – *Owner*). Hal ini menunjukkan bahwa ada pemahaman kolektif mengenai pentingnya kualitas sebagai tujuan bersama.

j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan aspek penting dalam TQM yang bertujuan agar setiap individu dalam organisasi merasa memiliki peran penting dalam proses mutu. Di CV Sakti Abadi Garmino, karyawan diberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan pengalamannya. *Leader* Produksi menyatakan bahwa anggota tim dapat diberi tugas lebih penting jika menunjukkan hasil kerja yang baik, “Kalau bagus, bisa kami minta pegang bagian penting, misalnya sambung tangan atau manset.” (Anna – *Leader* Produksi). Dalam proses produksi, peran QC juga sangat sentral dan mereka diberi kebebasan dalam menilai dan mengambil tindakan korektif, “Kami bisa tahan produk yang tidak sesuai tanpa menunggu perintah.” (Lina – QC). Ini menunjukkan bahwa pemberdayaan teknis sudah mulai dijalankan, terutama dalam bentuk pengakuan terhadap keahlian lapangan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini mengungkapkan berbagai temuan penting mengenai kualitas produk dan proses produksi di CV Sakti Abadi Garmino. Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang mana dikaitkan dengan unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) di CV Sakti Abadi Garmino:

1. Fokus pada Pelanggan

CV Sakti Abadi Garmino telah menerapkan prinsip *fokus pada pelanggan* dalam *Total Quality Management* (TQM) dengan baik. Hal ini tercermin dari kepatuhan terhadap standar dan panduan yang ditetapkan oleh *buyer* serta adanya komunikasi awal melalui *Pre Production Meeting* (PPM) untuk memastikan pemahaman yang selaras mengenai kualitas produk. Pendekatan ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai prioritas utama dalam proses produksi.

2. Obsesi terhadap Kualitas

CV Sakti Abadi Garmino menunjukkan penerapan prinsip obsesi terhadap kualitas melalui sistem pengawasan mutu yang ketat di setiap tahapan produksi. Perusahaan lebih mengutamakan kualitas dibanding kuantitas, dengan komitmen untuk memperbaiki setiap ketidaksesuaian standar meskipun berdampak pada efisiensi waktu. Keterlibatan aktif tim *Quality Control* sejak awal proses produksi juga mencerminkan penerapan sistem in-line

checking yang bertujuan mencegah kesalahan sejak dini. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas merupakan prioritas utama dalam setiap proses kerja.

3. Pendekatan Ilmiah

CV Sakti Abadi Garmino telah mulai menerapkan prinsip *pendekatan ilmiah* dalam *Total Quality Management*, meskipun masih pada tahap awal dan belum berbasis teknologi atau analisis statistik. Pencatatan kesalahan oleh *Leader* Produksi serta pemantauan langsung oleh Kepala QC menunjukkan adanya kesadaran untuk menggunakan data sebagai dasar evaluasi mutu. Meskipun sistem yang digunakan masih manual dan sederhana, hal ini merupakan langkah awal yang positif menuju pengambilan keputusan berbasis fakta dan data objektif.

4. Komitmen Jangka Panjang

CV Sakti Abadi Garmino belum memiliki **komitmen mutu jangka panjang yang terlembagakan secara formal**, seperti yang dicontohkan dalam pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Komitmen terhadap mutu lebih banyak digerakkan oleh **tekanan eksternal dari buyer** dan dilakukan secara **reaktif oleh individu atau tim**, tanpa kerangka kebijakan mutu yang strategis dan menyeluruh. Dengan demikian, mutu dipandang sebagai **alat untuk bertahan**, bukan sebagai nilai organisasi inti yang dikembangkan dari dalam.

5. Kerjasama Tim

CV Sakti Abadi Garmino telah menunjukkan adanya **kerja sama tim yang baik dalam praktik operasional harian**, terutama antara bagian produksi dan *Quality Control* (QC). Praktik seperti briefing sebelum kerja dan komunikasi langsung antarbagian membuktikan bahwa koordinasi berjalan lancar. Namun, kerja sama ini belum **diformalkan dalam sistem kerja tim lintas fungsi** yang terdokumentasi atau terstandar.

6. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

CV Sakti Abadi Garmino telah mulai menerapkan semangat perbaikan berkesinambungan melalui evaluasi harian dan tindak lanjut terhadap kesalahan produksi, meskipun proses ini belum didukung oleh sistem formal seperti jadwal evaluasi teratur, pencatatan standar, atau analisis akar masalah. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran awal terhadap pentingnya evaluasi mutu, namun belum ditransformasikan menjadi pendekatan yang sistemik dan terdokumentasi. Untuk benar-benar menerapkan prinsip TQM, perusahaan perlu mengembangkan sistem evaluasi yang terjadwal, terdokumentasi, dan berbasis data, seperti:

- Catatan harian kesalahan produksi yang dibakukan.
- Analisis tren kesalahan secara berkala.
- Tindak lanjut perbaikan yang melibatkan seluruh fungsi terkait.
- Penerapan metode seperti PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

7. Pendidikan dan Pelatihan

CV Sakti Abadi Garmino belum menjadikan pelatihan sebagai bagian dari strategi manajemen mutu yang berkelanjutan. Meskipun pembelajaran langsung memiliki nilai praktis, ketiadaan sistem pelatihan formal berpotensi melemahkan konsistensi mutu dan menghambat peningkatan produktivitas karyawan. Untuk sejalan dengan prinsip TQM, perusahaan sebaiknya mulai mengembangkan:

- Program pelatihan awal bagi karyawan baru.**

*Analisis Total Quality Management dalam Memperbaiki Kualitas Produk pada Perusahaan Garmen
(Studi Kasus pada CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri)*
(Kournikova, et al.)

- b. **Modul pelatihan tertulis tentang standar mutu dan prosedur kerja.**
 - c. **Pelatihan berkala untuk peningkatan keterampilan dan kesadaran mutu.**
 - d. **Evaluasi hasil pelatihan** untuk memastikan transfer pengetahuan berjalan efektif.
8. Kebebasan yang Terkendali
- CV Sakti Abadi Garmino telah **mempraktikkan prinsip kebebasan yang terkendali secara fungsional**, di mana setiap individu diberi ruang untuk bekerja sesuai gaya masing-masing sambil tetap menjaga mutu. QC juga memiliki otoritas nyata untuk menjaga standar kualitas akhir.
9. Kesatuan Tujuan
- CV Sakti Abadi Garmino telah menunjukkan implementasi prinsip kesatuan tujuan secara substansial, ditandai dengan kesadaran kolektif dan komitmen lintas fungsi terhadap pentingnya mutu produk
10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
- CV Sakti Abadi Garmino telah menunjukkan **praktik pemberdayaan karyawan berbasis kepercayaan dan keahlian teknis**, terutama dalam lingkup produksi dan kontrol kualitas. Karyawan diberi tanggung jawab dan otoritas sesuai kompetensi masing-masing, yang menunjukkan bahwa organisasi telah mulai menjalankan prinsip TQM dalam aspek ini.

Peningkatan tingkat kecacatan produk yang terus terjadi menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan:

- a. Peningkatan pelatihan karyawan secara berkelanjutan, khususnya QC dan operator jahit.
- b. Investasi teknologi mesin presisi dan sistem monitoring digital untuk menekan human error.
- c. Penguatan budaya kerja berbasis mutu, di mana setiap individu memiliki tanggung jawab penuh terhadap kualitas produk.
- d. Penetapan evaluasi rutin berbasis data kecacatan untuk perbaikan proses produksi.

Dengan menerapkan TQM secara menyeluruh, CV Sakti Abadi Garmino dapat meningkatkan kualitas produk, menjaga reputasi perusahaan di mata *buyer* besar, serta mempertahankan daya saing dalam industri garmen yang semakin kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis terhadap 10 unsur TQM yang telah dipaparkan di atas, hasil dari wawancara menunjukkan adanya konsistensi jawaban di antara ketiga narasumber terkait dua hal utama yakni : ketiganya sepakat bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan belum berjalan secara optimal. Tidak terdapat sistem terstruktur untuk pelatihan kualitas, dan prinsip-prinsip TQM seperti keterlibatan karyawan atau sering disebut dengan *employee involvement* dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) belum diterapkan secara menyeluruh. Maka H1 yang menyatakan “Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada CV Sakti Abadi Garmino belum optimal” terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil wawancara, ketiga narasumber juga mengakui bahwa terdapat beberapa kendala mendasar dalam penerapan TQM, antara lain : tidak adanya pelatihan khusus bagi karyawan terkait kontrol kualitas dan tidak adanya program pengembangan profesional bagi karyawan produksi. Dalam wawancara terungkap bahwa tidak terdapat campur tangan atau kontribusi ide dari karyawan dalam penentuan standar kerja atau prosedur pengerjaan. SOP dan standar pengerjaan

produk sepenuhnya ditentukan berdasarkan permintaan *buyer*, tanpa penyesuaian atau inovasi internal dari tim produksi. Kesamaan informasi dari ketiga sumber memperkuat simpulan bahwa sistem TQM belum terimplementasi secara menyeluruh dan menghadapi hambatan sistemik dalam aspek pengembangan SDM seperti pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas produk, sehingga H2 yang menyatakan “Pelatihan yang tidak memadai, kurangnya perencanaan untuk kualitas, dan kurangnya pengembangan profesional bagi karyawan menjadi kendala analisis TQM dalam perbaikan kualitas produk cacat pada produksi garmen di CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri” terbukti kebenarannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, wawancara, serta analisis data terkait penerapan *Total Quality Management* (TQM) di CV Sakti Abadi Garmino, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di CV Sakti Abadi Garmino telah menunjukkan upaya positif dalam memperbaiki kualitas produk cacat melalui beberapa unsur penting seperti fokus pada pelanggan, pengawasan mutu yang ketat, kerja sama tim, serta pemberdayaan karyawan. Perusahaan juga mulai menerapkan pendekatan ilmiah secara sederhana dan menunjukkan kesadaran terhadap perbaikan berkelanjutan. Namun, implementasi TQM tersebut belum menyeluruh dan sistematis. Berdasarkan hasil penelitian maka H1 menyatakan “Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada CV Sakti Abadi Garmino belum optimal” terbukti kebenarannya.
2. Dari hasil analisis jawaban wawancara diketahui bahwa kendala utama yang dihadapi dalam penerapan TQM di antaranya adalah tidak tersedianya pelatihan yang memadai bagi karyawan, kurangnya perencanaan mutu yang terstruktur, serta minimnya pengembangan profesional dan pemanfaatan teknologi. Evaluasi mutu masih bersifat manual dan belum menggunakan pendekatan data secara terintegrasi. Berdasarkan pengujian hipotesis kedua, ditemukan bahwa kendala-kendala tersebut signifikan dan menjadi penghambat dalam menurunkan produk cacat secara konsisten. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil optimal, perusahaan perlu mengembangkan sistem pelatihan formal, evaluasi rutin berbasis data, serta budaya mutu jangka panjang yang terintegrasi ke dalam seluruh proses produksi sehingga H2 yang menyatakan “Pelatihan yang tidak memadai, kurangnya perencanaan untuk kualitas, dan kurangnya pengembangan profesional bagi karyawan menjadi kendala analisis TQM dalam perbaikan kualitas produk cacat pada produksi garmen di CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri” terbukti kebenarannya.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, berikut saran untuk perbaikan kualitas produk melalui optimalisasi penerapan TQM di CV Sakti Abadi Garmino:

1. Perusahaan perlu melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala untuk memastikan standar *buyer* selalu terpenuhi dan meningkatkan loyalitas.

*Analisis Total Quality Management dalam Memperbaiki Kualitas Produk pada Perusahaan Garmen
(Studi Kasus pada CV Sakti Abadi Garmino di Wonogiri)*
(Kournikova, et al.)

2. Tingkatkan implementasi standar kualitas melalui pengawasan lebih ketat dan pemenuhan SOP di setiap lini produksi.
3. Perkuat strategi mutu jangka panjang dengan menyusun program peningkatan kualitas tahunan dan perencanaan investasi mesin produksi yang lebih presisi.
4. Tingkatkan koordinasi antar bagian melalui rapat evaluasi lintas divisi untuk meminimalisir kesalahpahaman dan meningkatkan kekompakan tim.
5. Lakukan inovasi sistem kontrol mutu berbasis digital untuk mempermudah monitoring kualitas secara real time.
6. Perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan rutin dan workshop formal bagi karyawan, QC, dan *Leader* produksi agar kompetensi mereka terus berkembang sesuai standar industri garmen internasional.
7. Pertahankan kebebasan bekerja bagi karyawan, namun pastikan SOP selalu ditegakkan melalui supervisi yang terukur dan profesional.
8. Sosialisasikan visi dan target kualitas perusahaan secara berulang kepada seluruh karyawan melalui briefing dan poster visual di area produksi.
9. Tingkatkan pelibatan karyawan dalam pengembangan ide dan inovasi proses produksi, dan pemberian penghargaan atas kontribusi mereka.
10. Perusahaan perlu adanya pengoptimalan penggunaan teknologi produksi.
11. Perusahaan perlu meningkatkan perencanaan mutu yang terstruktur, serta pengembangan profesional dan pemanfaatan teknologi.
12. Perusahaan perlu mengadakan evaluasi rutin berbasis data, serta budaya mutu jangka panjang yang terintegrasi ke dalam seluruh proses produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Nur Fadilah, Sabaruddin Garancang, and Kamaluddin Abunawas'. 2023. "Konsep Umum Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian." JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer 14(1): 15–31.
- Andriani, D. P., Sugiono, Himawan, R., & Oyong Novareza. (2018). Analisis Hasil Pelatihan *Total Quality Management* Untuk Mereduksi Biaya Kualitas Pada Umkm Bordir Dan Batik. Prosidin, Gambar 1, 381–388. <https://doi.org/https://doi.org/10.36040/seniati.v4i1.1015>
- Arikunto, S. (2017). Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program. In Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dahlgard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlgard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of *Total Quality Management*: management control and organisational learning. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
- Faiq, Sulthan Shaummil, Muhamad Rizal, and Rusdin Tahir. 2021. "Analisis Manajemen Operasional Perusahaan Multinasional (Studi Kasus Pada Pt. Unilever Indonesia Tbk.)." Jurnal Manajemen 11(2): 135–43. <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>.
- Faiz, Maulana Alfin, Winarno, and Agustian Suseno. 2022. "Analisis Pengendalian Kualitas Produk Celana Pada UMKM KMStoreid Menggunakan Metode Statistical Process Control." Jurnal Serambi Engineering 7(4): 4015–23.

- Faizah, N., & Buchori, I. (2019). Model Pemetaan Risiko Kekeringan Di Kabupaten Bima, Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 15(2), 138–150. <https://doi.org/10.14710/pwk.v15i2.19621>
- Febianty. (2022). Analisis Penerapan Prinsip–prinsip Good Corporate Governance Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi Pada UKM Restoran/Rumah Makan/Kafe di DaerahCikupaTangerang). *Eco Fin*, 4(1), 32–41. <https://doi.org/10.32877/ef.v4i1.457>
- Friscilla, Nia, Achmad Syamsudin, and Deddy Rakhmad Hidayat. 2021. “Analisis Pengendalian Kualitas Produk Untuk Meminimumkan Produk Gagal Pada Pabrik Roti Prabu Bakery.” *JEMBA: Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Bisnis*, Akuntansi 1(1): 29–35.
- Haepiah, D. N., Permata, D., Mahmudah, S. I., Utami, Y. P., & Syarifuddin, E. (2023). *Total Quality Management* Dalam Pendidikan. *HUMANTECH : Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2(7), 938–943. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3937098>
- Hakim, A., & Badru, M. (2019). Pengaruh Biaya Pengendalian Kualitas Produk Terhadap Produk Cacat Air Minum dalam Kemasan Kabupaten Lebak. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 6(2), 75–84.
- Harwandi, Sugiyanto, & Doewes, M. (2017). PARAGA GAME AS TRADITIONAL SPORTS FOR BUGIS MAKASSAR TRIBAL COMMUNITIES IN SOUTH SULAWESI, INDONESIA. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 3(3), 13–26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.437204>
- Haryati, R., & Sudayanti, D. (2023). Implementasi *Total Quality Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Produk. *COOPETITION Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 79–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.2951>
- Heizer, J., dan Render, B. (2016). *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Paokan*. Edisi 11. Jakarta : Salemba Empat.
- Hondro, D. L., Budiarmo, N., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis Penerapan *Total Quality Management* (Tqm) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada Pt. Bumi Selaras Asri (Golden Spring Dan Meeting Point) Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 16(1), 86–94.
- Islachiyana, R., Zunaidi, A., Puspitasari, D. A., & Mahmudi, D. (2023). Strategi Pengendalian Biaya Produksi : Analisis Perlakuan Akuntansi Produk Cacat di Usaha Kerajinan Terbang Bani Syafi ' i. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 2(1), 99–118.
- Jonathan, Charoline Patricia et al. 2025. “Analisis Penerapan Quality Management System Di Salah Satu Perusahaan Produk Window Fashion Di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital* 02(04): 2072–79. <https://jurnal.itc.web.id/index.php/jebd/index>.
- Komal, Samina, and Sameh M. Saad. 2022. “The Role of *Total Quality Management* in Textile Industry.” *Advances in Transdisciplinary Engineering* 25: 207–14. https://www.researchgate.net/publication/365339521_The_Role_of_Total_Quality_Management_in_Textile_Industry.
- Lastiawan, Y., & Aprilyanti, R. (2021). Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Biaya Kualitas Terhadap Efisiensi Biaya di Bagian Produksi Melamin Pada PT. Presindo Central. *ECo-Fin*, 3(3), 333–349. <https://doi.org/10.32877/ef.v3i3.415>
- Lestari, Ainul Tria, and Khalid Iskandar. 2021. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Bank BTN Cabang Tegal.” *Journal Economics and Management (JECMA)* 03(01): 1–9.
- Lulu, and Yunike Berry. 2024. “Pengendalian Total Quality Manajemen Dengan Pendekatan Zero Defect Pada Perusahaan Pt Sarana Utama Adimandiri.” *Jurnal Manifest* 04(01): 167–88. <https://www.jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/manifest>.

- Margareta, M., & Hamid, A. (2021). Analisa Pengaruh Peningkatan Kuantitas Produk Cacat Pada Perusahaan Manufaktur (Studi Kasus Pt.X). *Jurnal Revenue : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(1), 199–204. <https://doi.org/10.46306/rev.v2i1.63>
- Nailufar, Nina, Rasdi Ekosiswoyo, and Sungkowo Edy Mulyono. 2019. “The Implementation Analysis of *Total Quality Management* in Clothing Sewing Training.” *Journal of Nonformal Education* 5(1): 67–78.
- Neyestani, B. (2017). Seven Basic Tools of Quality Control: The Appropriate Techniques for Solving. *Empfohlene Zitierung / Suggested Citation*, 0–10.
- Novitasari, Dwi. 2022. *Salemba Empat Manajemen Operasi: Konsep Dan Esensi*. Pertama. ed. Agung Slamet Prasetyo. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.
- Putra, Bintang Nurdiansyah, Mulyono Mulyono, and Soedjono Soedjono. 2024. “Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk Pada Conneight Studio Kota Malang.” *Transformasi: Journal of Economics and Business Management* 2(3): 38–50.
- Ramlawati. 2020. *Total Management Quality*. Pertama. ed. Ilham Safar. Makassar: CV. Nas Media Pustaka.
- Ridwan, T., & Apriliani, I. (2021). Penerapan Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Operasional Pada CV. Suho Garmino. *Jurnal Inovasi Masyarakat*, 01(02), 132–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.33197/jim.vol1.iss2.2021.845>
- Rohman, Fatchur, Said Salim Dahda, and Yanuar Pandu Negoro. 2023. “Model Economic Production Quantity Dengan Produk Cacat Dan Perbaikan Ulang.” *JUSTI (Jurnal Sistem Dan Teknik Industri)* 4(4): 534–41.
- Runtuwarouw, Teresia, Arrazi Hasan Jan, and Merlyn M Karuntu. 2022. “Pelaksanaan Pengendalian Kualitas Pada Proses Produksi Minyak Kelapa Siip Di PT Multi Nabati Sulawesi Kota Bitung.” *Jurnal EMBA* 10(2): 399–406.
- Sader, S., Husti, I., & Daroczi, M. (2019). Quality Management Practices in the Era of Industry 4.0. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 35(1), 117–126. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2019.3.10>
- Safitri, M. S., Anwar, C., & Muliastari, I. (2021). Analisa Pengaruh Biaya Kualitas Terhadap Produk Cacat (Studi Kasus Pada PT. XYZ Aspal Tahun 2018- 2020). *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 2(3), 695–709. <https://doi.org/10.21009/japa.0203.12>
- Saptutyningasih, Endah, and Esty Setyaningrum. 2019. *Penelitian Kuantitatif Metode Dan Alat Analisis*. Pertama. eds. Andy GP and Tim Gosyen. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Saril. (2019). *Total Quality Management* (TQM) Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 963–972. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.430>
- Shiyamy, Achmad F, Siti Rohmat, and Adi Sopian. 2021. “Analisis Pengendalian Kualitas Produk Dengan Statistical Process Control.” *Jurnal Ilmiah Manajemen* 2(2): 32–45.
- Sihombing, Midian Immanuel, and Sumartini. 2017. “Pengaruh Pengendalian Kualitas Bahan Baku Dan Pengendalian Kualitas Proses Produksi Terhadap Kuantitas Produk Cacat Dan Dampaknya Pada Biaya Kualitas (Cost of Quality).” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 8(2): 34–42
- Simamora, D. N., & Soenarno, Y. N. (2020). Analisis Penerapan *Total Quality Management* dengan Metode Failure Mode and Effects untuk Mengurangi Produk Cacat di CV Serat Kelapa. *BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing Dan Keuangan*, 17(1), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/balance.v17i1>
- SjarifudinD., Kurnia, H., Wiyatno, T. N., & Adriansyah, P. N. A. (2023). Pendampingan Dalam Upaya Pengurangan Cacat Jahitan Produk Jaket Pada Bagian Sewing di Pabrik Garmen. *Jurnal Pengabdian Pelitabangsa*, 4(April), 15–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.37366/jabmas.v4i01.2304>
- Suciwati, D. P., Sion, M. Y. P., & Pratiwi, N. M. W. D. (2023). Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Tekstil

- dan Garmen di Denpasar. Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan, 19(01),22–30.
<https://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JBK/article/view/1035>
- Suryatman, T. H., Kosim, M. E., & Julaeaha, S. (2020). Pengendalian Kualitas Produksi Roma Sandwich Menggunakan Metode Statistik Quality Control (Sqc) Dalam Upaya Menurunkan Reject Di Bagaian Packing. *Journal Industrial Manufacturing*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.31000/jim.v5i1.2429>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (mixed Methods)*. Alfabeta.
- Terang, Adrianus Ekadius, Ninik Anggraini, and Prima Noermaning. 2023. “Analisis Perlakuan Akuntansi Produk Rusak Dan Produk Cacat Dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi Untuk Mengoptimalkan Laba Produk (Studi Kasus Pada CV. Memory Nganjuk).” *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)* 4(1): 25–39.
- Toar, A. R., Pangemanan, D. S. S., & Sabijono, D. H. (2016). Penerapan *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT.PLN (Persero) Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 509–519.
- Trianah, Lilik, Diah Pranasari, and Tutut Esti Rahmasari. 2017. “Analisis Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Dan Harga Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Soerabi Bandung Enhaii Cabang Rawamangun).” *Jurnal Online Internasional & Nasional* 20(1): 26–42.
- Yudi Sungkono. (2018). Manajemen Operasional Paket Wisata City Tour Surakarta Di Pt. Kirana Surya Gemilang. *STIE Tribuana Bekasi*, 3(2). <https://doi.org/10.37751/parameter.v3i2.21>
- Yulistria, R., Rosento, Handayani, E. P., Susilowati, I. H., & Aulia, S. (2023). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT Mitra Bangun Perwira. *Jurnal Swabumi*, 11(1), 13–22.
- Yunitasari, Elly Wuryaningtyas, and Fikri Singgih Wijaya. 2021. “Penerapan TQM Untuk Pengendalian Kualitas Pada Proses Penenunan Di Tenun Bantarjo.” *Jurnal Dharma Bakti-LPPM IST AKPRIND* 4(2): 235–41. <https://ejournal.akprind.ac.id/index.php/dharma/article/view/3706>.
- Yusuf, M., & Supriyadi, E. (2020). Minimasi Penurunan Defect Pada Produk Meble Berbasis Polypropylene Untuk Meningkatkan Kualitas Study Kasus : PT. Polymindo Permata. *Jurnal Ekobisman*, 4(3), 2