

## **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA OPERASIONAL USAHA COKLAT DI KOTA PALU**

**Ida Wulandari**  
**Saharuddin Kaseng**

SyamsuddinJurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas TadulakoEmail:  
[wulandariida.94@gmail.com](mailto:wulandariida.94@gmail.com),[saharuddin.kfamily@yahoo.com](mailto:saharuddin.kfamily@yahoo.com),[syam\\_singga@yahoo.co.id](mailto:syam_singga@yahoo.co.id)

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine: (1) simultaneous influence of TQM variables consisting of customer focus, quality obsession, teamwork, continuous system improvement, education and training, and employee engagement and empowerment of Operational Performance. partial influence of variables: (2) customer focus on operational performance (3) obsession with quality to operational performance (4) teamwork on operational performance (5) continuous system improvement on operational performance (6) education and training on operational performance (7) employee involvement and empowerment of operational performance. The type of research used is descriptive. The study population was all owners and employees of chocolate business in Palu City with total of 32 chocolate business. The method of analysis using multiple regression analysis. The results showed that (1) Total Quality Management consisting of customer focus, obsession with quality, teamwork, continuous improvement, education and training, employee involvement and empowerment simultaneously influenced operational performance (2) customer focus influenced operational performance, (3) obsession with quality affecting operational performance (4) teamwork influence to operational performance (5) continuous improvement affect to operational performance. (6) education and training have an effect on to operational performance (7) employee involvement and empowerment have an effect on to operational performance.*

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

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh simultan variabel TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja Operasional. pengaruh parsial variabel: (2) fokus pada pelanggan terhadap kinerja operasional (3) obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja operasional (4) kerja sama tim terhadap kinerja operasional (5) perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja operasional (6) pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional (7) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh pemilik dan karyawan usaha coklat di Kota Palu dengan jumlah sebanyak 32 usaha coklat. Metode analisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Total Quality Management yang terdiri dari variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja operasional (2) fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja operasional, (3) obsesi terhadap kualitas berpengaruh terhadap kinerja operasional (4) kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja operasional (5) perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja operasional. (6) pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja operasional (7) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja operasional.

**Kata Kunci:** TQM, Kinerja Operasional

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Menaikkan kinerja perusahaan bisa kita lakukan dengan mengimplementasikan TQM dimana menurut Sila, *et al*, (2007) *Total Quality Management* memiliki fungsi yang begitu penting untuk menaikkan kemampuan daya saing perusahaan. Apabila kinerja perusahaan baik maka akan bisa bersaing dengan perusahaan lainnya untuk menaikkan kualitas produk. Selain itu, TQM adalah implementasi terbaik dalam perusahaan yang lebih memperhatikan kualitas secara keseluruhan.

TQM bermanfaat meningkatkan daya saing perusahaan. Konsep TQM yaitu melakukan perbaikan secara terus menerus di tiap level operasi dengan melakukan pemantauan kualitas produk dan jasa di tiap level operasi. TQM merupakan pola pikir baru untuk berbisnis, berusaha memaksimalkan daya saing perusahaan dengan perbaikan terus-menerus baik jasa, manusia, proses serta lingkungan perusahaan (Goetsch and Davis, pp. 14-18) terdapat 6 (enam) elemen yang dapat mempengaruhi TQM yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Hingga saat ini, TQM dianggap paling cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis.

Produk-produk olahan kakao asal Sulteng khususnya Kota Palu telah dikenal luas dan cukup digemari konsumen dan penikmat coklat Tanah Air bahkan mancanegara. Momen besar dan penting untuk memperkenalkan oleh-oleh khas Palu dan Sulteng ini kepada konsumen mancanegara atau internasional terjadi saat terjadinya peristiwa alam Gerhana Matahari Total pada Bulan Maret 2016 lalu, saat ribuan turis mancanegara menyerbu Kota Palu dan tinggal beberapa hari lamanya di Sulteng untuk menyaksikan peristiwa alam yang langka itu. Kemasan menarik dan sesuai standar industri, aroma berbagai olahan coklat itu sungguh menggoda, dan cita rasanya bisa bersaing dan tidak kalah dengan produk-produk coklat dari negara-negara penghasil coklat terkenal dunia seperti Swiss dan Belgia.

## 2. KAJIAN LITERATURE

### Pengertian Manajemen Operasi

Menurut Handoko (2000 : 3) manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya (sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin produksi, bahan baku dan lain-lain dalam proses transformasi bahan baku dan tenaga kerja berubah menjadi produk atau jasa. Para pimpinan bagian produksi dan operasi memberikan berbagai masukan (input) untuk memproduksi keluaran (output) dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat tertentu sesuai dengan keinginan konsumen.

Manajemen operasi pada awalnya selalu identik dengan proses pabrikasi, tetapi setelah kegiatan bisnis berkembang dan meluas ke berbagai sektor manufaktur, maka manajemen operasi mempunyai arti yang luas. Beberapa penulis seperti Krajewski, Gaither, dan Heizer cenderung mengartikan “manajemen operasi sebagai manajemen dari sebuah organisasi produksi yang mengkonfersi/ mentransformasi/ mengubah input menjadi output yang berupa barang maupun jasa.” (Joko 2004 : 01).

Menurut Reksohadiprodjo (1997:08) manajemen produksi atau operasi merupakan rangkaian proses yang saling berkaitan dalam memproduksi berbagai barang dan jasa melalui perubahan masukan (faktor produksi) menjadi keluaran (hasil produksi), dimana membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan agar tujuan-tujuan dapat dicapai sesuai dengan harapan dan tepat waktu serta kegiatan dimana sumberdaya yang mengalir didalam sistem tertentu dikombinasikan dan diubah bentuk dengan cara tertentu sehingga menambah nilai

### Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Dubrin dan Ireland (1993), TQM merupakan kesepakatan yang tepat dari perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk secara terus-menerus untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Selanjutnya dijelaskan bahwa TQM membutuhkan konsentrasi dan integrasi dari seluruh semua unit

yang ada di perusahaan sehingga setiap unit tersebut paham akan pekerjaan yang mereka kerjakan untuk meningkatkan kualitas.

TQM juga bisa kita artikan sebagai pendekatan dalam meningkatkan persaingan, efektifitas, dan fleksibilitas dari seluruh perusahaan. Hal tersebut merupakan cara untuk merencanakan, mengorganisasikan, dan memahami semua aktivitas serta sangat bergantung kepada individu pada setiap tingkat (Oakland, 1993). Agar hal tersebut menjadi efektif semua bagian harus dapat bekerja bersama dengan baik demi menyongsong tujuan yang sama dan menyadari bahwa setiap orang serta aktivitasnya sangat berpengaruh dan dipengaruhi oleh orang lain.

Menurut (Goetsch and Davis, pp. 14-18) terdapat 6 (enam) elemen yang dapat mempengaruhi TQM, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan

Total Quality Management, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal berfungsi untuk menentukan kualitas dari produk atau jasa yang diberikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berfungsi untuk menentukan kualitas dari manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Perusahaan yang menggunakan TQM sebagai penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan adanya kualitas yang ditetapkan tadi maka perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi apa yang ditentukan tersebut atau sesuai dengan ekspektasi konsumen. Hal ini berarti semua karyawan pada setiap level harus bisa melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan sudut pandang “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila perusahaan terobsesi dengan kualitas, maka dapat dipastikan berlaku prinsip *‘good enough is never good enough’*

3. Kerjasama tim

Organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal itu lebih mengarah kepenggunaan dan penghabisan energi yang sebaiknya difokuskan untuk perbaikan kualitas yang nantinya dapat meningkatkan daya saing eksternal.

4. Perbaikan secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan pemanfaatan proses-proses tertentu pada sebuah sistem atau lingkungan. Maka sistem yang sudah ada harus terus diperbaiki agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

5. Pendidikan dan pelatihan

Sekarang masih ada perusahaan yang tidak melihat terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka menganggap bahwa perusahaan bukanlah tempat belajar, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Maka perusahaan-perusahaan seperti itulah yang hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawan. Keadaan seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, di era persaingan global.

6. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah hal yang penting untuk implementasi TQM.. Upaya untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan dan perencanaan yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih tepat karena juga mengambil pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga memperkuat rasa memiliki dan tanggungjawab atas keputusan karena melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

### Kinerja Operasional

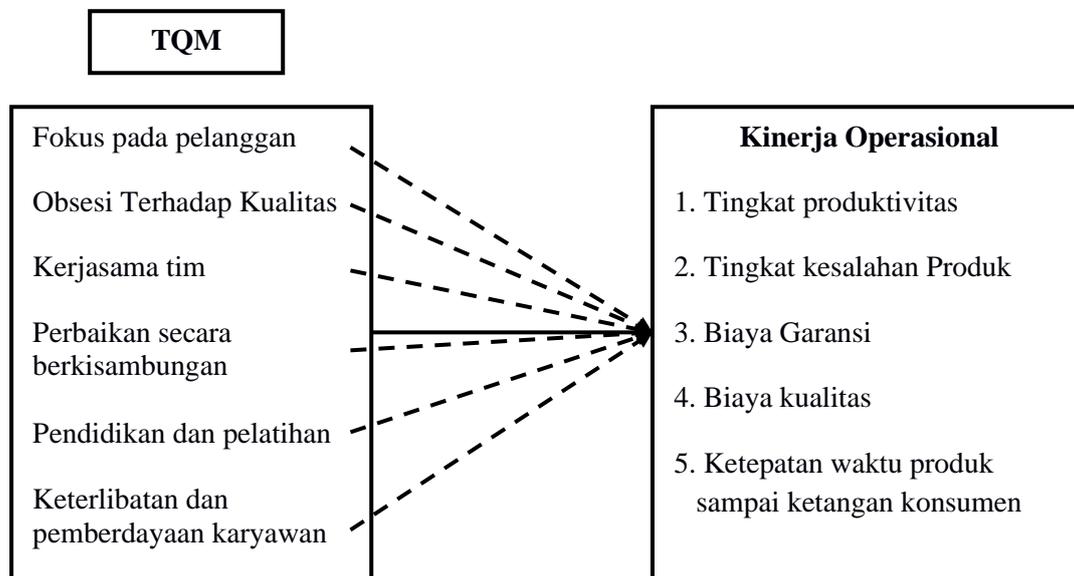
Kinerja operasional dapat diukur menggunakan beberapa dimensi pengukuran, yaitu biaya produk perunit, kualitas dan proses, kemampuan menangani perubahan jumlah permintaan dan memenuhi perubahan selera pelanggan, pengiriman tepat waktu, dan kemampuan pengiriman sebelum waktu yang ditentukan (Leong et al, 1990:120).

Penelitian ini lebih menekankan pada kinerja operasional perusahaan. Kinerja operasional peneliti mengacu pada pendapat Schroeder (1993) yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat sebaiknya diperoleh dari hasil implementasi operasi dan bisnis, yang dapat dilihat dengan kualitas, biaya, delivery, fleksibilitas, dan inovasi. Kinerja operasional dalam penelitian ini menggunakan indikator kinerja yang dikemukakan oleh Terziovski dan Samson (1999), yang dapat diukur melalui tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas, dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen.

### Kinerja operasional perusahaan

Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson dan Donelly, 1995). Kinerja organisasional merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Kinerja ini dapat diperbaiki, apabila tujuan organisasi dikombinasikan dengan umpan balik (Noori dan Radford, 1995). Ukuran kinerja perusahaan dapat dikelompokkan kedalam kinerja keuangan dan kinerja operasional. Penelitian ini menggunakan kinerja operasional yang meliputi tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya jaminan atau garansi, biaya kualitas dan tingkat penyampaian produk ketangan konsumen tepat waktu. Penelitian ini, ukuran yang digunakan untuk kinerja operasional adalah tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produk, biaya garansi, biaya kualitas dan ketepatan waktu produk sampai ketangan konsumen (Terziovski dan Samson, 1999).

### Hipotesis



**Gambar 1 Kerangka pemikir**

Dari teori dan kerangka berpikir diatas dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Variabel TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha Coklat di Kota Palu.

2. Variabel fokus pada pelanggan, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.
3. Variabel obsesi terhadap kualitas, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.
4. Variabel kerja sama tim, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.
5. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.
6. Variabel pendidikan dan pelatihan, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.
7. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional Usaha coklat di Kota Palu.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bisa di kategorikan sebagai penelitian deskriptif. Anwar (2011:13) menyatakan yaitu susunan penelitian deskriptif adalah penelitian yang disusun untuk memberikan gambaran secara berurutan mengenai informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian. Penelitian deskriptif menekankan pada penjelasan tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan secara berurutan.

#### Teknik Pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan aplikasi *software* SPSS (*Statistical Program for Social Scane*) versi 16.0 yang dipakai untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan pengaruh secara parsial variabel citra merek dan komitmen terhadap pembelian kembali. Adapun teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh pemilik dan karyawan usaha coklat di Kota Palu dengan jumlah sebanyak 32 usaha coklat. Penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat populasi hanya sebesar 32 usaha coklat, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh usaha coklat yang ada di Kota Palu.

#### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan aplikasi *software* SPSS (*Statistical Program for Social Scane*) versi 16.0 yang dipakai untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan pengaruh secara parsial variabel citra merek dan komitmen terhadap pembelian kembali. Adapun teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

#### Analisis Regresi Berganda

Sugiyono (2014:277) bahwa model umum bentuk persamaan alat analisis *statistic parametric* regresi linear berganda dapat digambarkan sebagai berikut persamaan struktural dalam model sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Y = Kinerja Operasional

X<sub>1</sub> = Obsesi terhadap kualitas

X<sub>2</sub> = Fokus Pada Pelanggan

X<sub>3</sub> = Obsesi terhadap kualitas

X<sub>4</sub> = Kerjasama tim

X<sub>5</sub> = Pendidikan dan Pelatihan

X<sub>6</sub> = Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

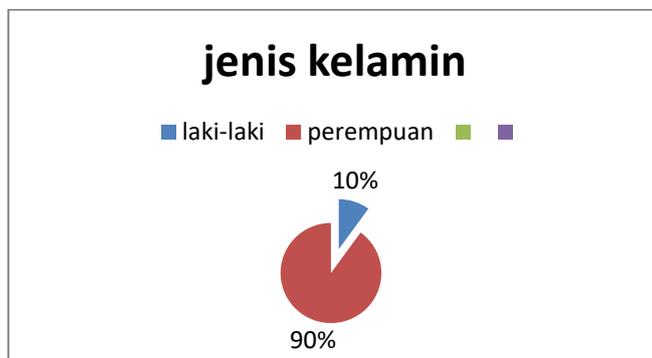
A = Konstanta

b<sub>1</sub>-b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

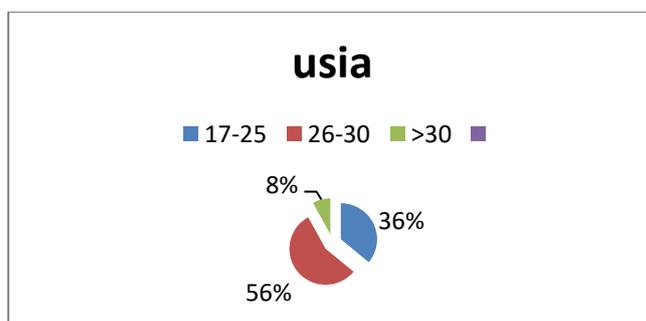
**Analisis Deskriptif**

a. Jenis kelamin



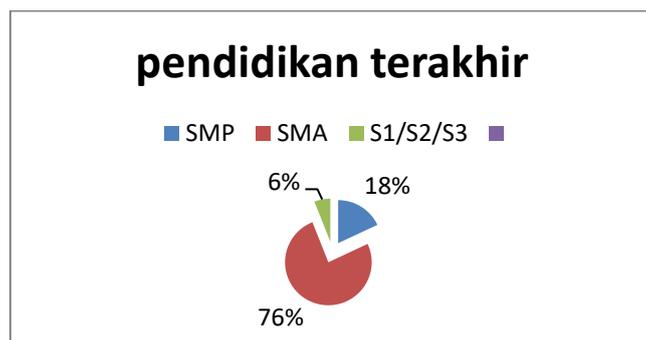
**Gambar 4**  
 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

b. Usia



**Gambar 5**  
 Karakteristik responden berdasarkan usia

c. Pendidikan



**Gambar 6**  
 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan

## Analisis Regresi Berganda

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	Uji t	Sig
	B		
(Constanta)	0.416		
Fokus Pada Pelanggan (X1)	0.765	12.123	0.000
Obsesi Terhadap Kualitas (X2)	0.127	2.165	0.036
Kerjasama Tim (X3)	0.078	2.351	0.023
Perbaikan Berkesinambungan (X4)	0.168	3.907	0.000
Pendidikan dan Pelatihan (X5)	0.053	2.057	0.046
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X6)	-0.312	4.674	0.000
<b>Konstanta = 0,416</b>	<b>F Hitung = 67.909</b>		
<b>R = 0,951</b>	<b>Sig = 0,000</b>		
<b>R Square = 0,905</b>			

Hasil tersebut apabila ditulis dalam bentuk *standardized* dari persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,281 + 0,864 X_1 + 0,145 X_2 + 0,213 X_3 + 0,141 X_4 + 0,014 X_5 + 0,029 X_6$$

### Pembahasan

#### Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)

Hasil pengujian model regresi diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 99.834 dengan signifikansi 0,000 dengan nilai  $\alpha$  (batas signifikan) adalah 0,05. Sehingga dapat diketahui bahwa  $0,000 < 0,05$  maka model analisis regresi ini dinyatakan signifikan.

#### Pengujian Hipotesis (Hasil Uji t)

##### 1. Variabel Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ )

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan fokus pada pelanggan ( $X_1$ ) sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  maka secara statistik dalam penelitian ini variabel fokus pada pelanggan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

##### 2. Variabel Obsesi Terhadap Kualitas ( $X_2$ )

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan obsesi terhadap kualitas ( $X_2$ ) sebesar  $0,015 < \alpha 0,05$  maka secara statistik dalam penelitian ini variabel obsesi terhadap kualitas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

3. Variabel Kerjasama Tim ( $X_3$ )

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan kerjasama tim ( $X_3$ ) sebesar  $0,002 < \alpha 0,05$  maka secara statistik dalam penelitian ini variabel kerjasama tim secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

4. Variabel Perbaikan Berkesinambungan ( $X_4$ )

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan perbaikan berkesinambungan ( $X_4$ ) sebesar  $0,003 < \alpha 0,05$  maka secara statistik dalam penelitian ini variabel perbaikan berkesinambungan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

5. Variabel Pendidikan dan Pelatihan ( $X_5$ )

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan pendidikan dan pelatihan ( $X_5$ ) sebesar  $0,022 < \alpha 0,05$  maka secara statistik dalam penelitian ini variabel pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu

6. Variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_6$ )

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, dapat di lihat besar probabilitas signifikan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ( $X_6$ ) sebesar  $0,027 < \alpha 0,05$ . Dengan hasil tersebut maka secara statistik dinyatakan bahwa variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Tabel 3. Koefisien determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.951 <sup>a</sup>	0.905	0.891	0.10198

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 16 dapat diketahui bahwa koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,905. Hal ini berarti 90,5% kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel TQM, sedangkan sisanya yaitu 9,5% kinerja operasional dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**5. KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

1. Total Quality Management yang terdiri dari variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada usaha coklat di Kota Palu.
2. Variabel fokus pada pelanggan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.
3. Variabel obsesi terhadap kualitas ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.
4. Variabel kerjasama tim ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

5. Variabel perbaikan berkesinambungan ( $X_4$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.
6. Variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_5$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.
7. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ( $X_6$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional usaha coklat di Kota Palu.

#### **Saran**

1. Untuk pemilik usaha coklat yang ada di Kota Palu, harus lebih meningkatkan lagi kinerja dari variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan agar nantinya dapat mempengaruhi kinerja operasionalnya. .
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah variabel penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja operasional usaha coklat Kota Palu, agar hasil penelitiannya dapat memberikan kontribusi yang lebih untuk pihak-pihak yang bersangkutan.

## 7. REFERENSI

- Anwar, Sanusi. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dubrin, A.J dan Ireland, R.D. 1993. *Management and Organization* (2<sup>nd</sup> ed). South – Western Publishing Co, Ohio (USA).
- Gibson, L.J., Ivancevich, M. J., & Donnelly, H.J.Jr. (1995). *Organizations, 8th ed.*, Richard D. Irwin, Inc.
- Goetsch, D.L dan Davis, S.B. (2000). *Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. PrenticeHall, New Jersey.
- Goetsch, D.L & Davis,S.(1994). *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity,Competitiveness, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.*
- Handoko, T. Hani.(2000). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*, Edisi 1. Bpfe, Yogyakarta.
- Joko, Sri. (2004). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Kedua. malang : UMM.
- Leong, G.K., Synder, D.L., and Waed, P.T. (1990). *Reseach in the process and conted of manufacturing strategy*. Omega, 28, 109-122.
- Noori, H., and Radford, R. (1995). *Production and operation management: Total quality and responsiveness*, USA: Mc Graw-Hill, Ine.
- Oakland, J.S. (1993).*Total Quality Management : The Route to Improving Performance*. Butterworth-Heinemann Ltd, London.
- Reksohadiprojo, Sukanto.(1997). *Manajemen Produksi Dan Operasi*, Edisi 1. BPFE, Yogyakarta.
- Schrouder, Roger G. (1993). *Operation Management: Decision Making in the Operation Function*. Edisi 4. McGraw-Hill Book Co. Singapore.
- Sila, I. (2007). “Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theory: an empirical study”, *Juounal of Operation Management*, Vol. 5 No. 1, hal 215-235
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: ALFABETA
- Terziovski, M. & Samson, D. (1999). *The link between total quality management*, 16(3),1-18.