

Penerapan Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Studi Kasus pada UMKM Percetakan Ulfa Printing

Dwi irtiayah R. A. Saibi¹, Dara Ayu Artika², Lusiana³

^{1,2,3} Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

Email : dwiirtiayah@gmail.com

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sektor percetakan menghadapi persaingan yang semakin ketat sehingga mutu produk dan layanan menjadi penentu keberlangsungan usaha. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penerapan manajemen mutu pada Ulfa Printing dan menganalisis implikasinya terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan yang dipilih secara purposive pemilik, dua karyawan, dan dua pelanggan serta observasi dan dokumentasi. Data dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ulfa Printing menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu secara informal namun konsisten: fokus pada pelanggan melalui mekanisme persetujuan (ACC) desain berbasis WhatsApp, pengendalian mutu tiga lapis pada tahap desain, cetak, dan finishing, keterlibatan karyawan melalui briefing harian, serta perbaikan berkelanjutan berbasis evaluasi catatan keluhan. Pelanggan menyatakan puas pada kelima dimensi kualitas jasa reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles dengan catatan perbaikan pada fasilitas ruang tunggu dan sistem pencatatan pesanan yang masih manual. Formalisasi SOP dan digitalisasi pencatatan pesanan direkomendasikan untuk menjaga konsistensi mutu seiring pertumbuhan usaha.

Kata Kunci: Manajemen Mutu, Kepuasan Pelanggan, SERVQUAL, UMKM, Studi Kasus

This is an open access
article under the [CC BY-NC](#)
license



Korespondensi:

Dwi irtiayah R. A. Saibi

Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang

dwiirtiayah@gmail.com

1. Pendahuluan

Industri percetakan merupakan salah satu sektor jasa yang terus tumbuh seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat, pelaku usaha, dan instansi terhadap produk cetak seperti undangan, spanduk, brosur, kemasan, dan dokumen. Kebutuhan tersebut hadir hampir pada setiap aktivitas sosial dan ekonomi: hajatan keluarga membutuhkan undangan, kegiatan sekolah dan pemerintahan membutuhkan spanduk serta piagam, dan pelaku usaha makanan membutuhkan label kemasan sebagai identitas produknya. Di tingkat lokal, kebutuhan itu sebagian besar dilayani oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) percetakan yang beroperasi dengan sumber daya terbatas, baik dari sisi permodalan, jumlah tenaga kerja, maupun sistem manajemen. Dalam pasar dengan produk yang relatif homogen dan hambatan masuk yang rendah mesin cetak digital semakin terjangkau sehingga pesaing baru mudah bermunculan mutu produk dan layanan menjadi dimensi bersaing yang paling menentukan, karena pelanggan dapat dengan mudah berpindah ke penyedia lain apabila hasil cetak atau pelayanan mengecewakan [1].

Kepuasan pelanggan telah lama diakui sebagai kunci retensi dan loyalitas pelanggan yang menopang keberlangsungan usaha [2]. Bagi UMKM, mempertahankan pelanggan lama jauh lebih efisien daripada terus-menerus mencari pelanggan baru, sehingga pengelolaan mutu yang berorientasi pada kepuasan pelanggan merupakan kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan [3]. Terlebih pada usaha percetakan yang pasarnya bertumpu pada komunitas lokal, reputasi bekerja dari mulut ke mulut secara dua arah: pelanggan

yang puas menjadi pemasar sukarela yang merekomendasikan usaha kepada komunitasnya, sementara satu kegagalan layanan yang tidak tertangani dengan baik dapat menyebar cepat dan merusak nama baik usaha. Namun, berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki sistem manajemen mutu formal dan terdokumentasi, sebagian besar UMKM menjalankan praktik mutu secara informal dengan mengandalkan kebiasaan, intuisi, dan arahan langsung pemilik. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai sejauh mana praktik informal semacam itu mampu menjamin konsistensi mutu, dan fenomena ini penting diteliti saat ini untuk memahami bagaimana UMKM secara nyata menjaga mutu dan memuaskan pelanggan di tengah keterbatasan yang dimilikinya.

Penelitian ini berfokus pada Ulfa Printing, sebuah UMKM percetakan yang berdiri sejak tahun 2016. Usaha ini berawal dari layanan fotokopi dan cetak undangan skala rumahan, kemudian berkembang setelah membeli mesin cetak digital untuk spanduk dan banner pada tahun 2019 hingga menempati ruko seperti saat ini. Ulfa Printing kini mempekerjakan lima karyawan yang terbagi pada fungsi desain merangkap layanan pelanggan, operasi mesin cetak, dan finishing, serta melayani tiga segmen pelanggan utama perorangan, pelaku UMKM, dan instansi seperti sekolah, puskesmas, dan kantor desa dengan lonjakan pesanan hingga dua kali lipat pada musim hajatan dan tahun ajaran baru. Ruang lingkup penelitian mencakup praktik manajemen mutu yang dijalankan khususnya fokus pada pelanggan, pengendalian proses produksi, keterlibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan sebagaimana prinsip-prinsip manajemen mutu [4] serta persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang diterima. Aspek lain seperti pengelolaan keuangan dan strategi pemasaran secara umum berada di luar cakupan pembahasan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan penerapan manajemen mutu pada Ulfa Printing; (2) menganalisis kepuasan pelanggan Ulfa Printing ditinjau dari lima dimensi kualitas jasa, yaitu reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles [5]; serta (3) mengidentifikasi kendala penerapan manajemen mutu dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang relevan bagi pengembangan usaha. Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat praktis bagi pelaku UMKM percetakan dalam menata praktik mutu dengan sumber daya terbatas, sekaligus manfaat akademis berupa bukti empiris mengenai bentuk penerapan prinsip manajemen mutu pada usaha skala mikro dan kecil yang selama ini jarang terdokumentasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Rumusan Masalah

Manajemen mutu berakar pada pemikiran para perintis kualitas yang menekankan bahwa mutu merupakan hasil dari sistem dan proses, bukan semata-mata hasil inspeksi akhir; Deming bahkan menempatkan tanggung jawab mutu terutama pada sistem yang dirancang manajemen, bukan pada kelalaian pekerja [6]. Garvin melengkapi pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa mutu bersifat multidimensi mencakup antara lain kinerja, keandalan, kesesuaian dengan spesifikasi, daya tahan, dan estetika sehingga keunggulan mutu dapat dibangun dengan memilih dimensi yang paling bernilai bagi pelanggan [1]. Dalam perkembangannya, prinsip-prinsip tersebut terkristalisasi dalam konsep Total Quality Management (TQM) yang menempatkan fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh karyawan, pendekatan proses, dan perbaikan berkelanjutan sebagai pilar utama [3], [4]. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan praktik TQM berhubungan positif dengan kinerja operasional dan kepuasan pelanggan, sekaligus mengidentifikasi hambatan penerapannya seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya dokumentasi, dan minimnya pelatihan hambatan yang umumnya lebih berat dirasakan oleh usaha berskala kecil [7].

Pada sektor jasa, mutu dipahami sebagai hasil perbandingan antara layanan yang dipersepsikan dan layanan yang diharapkan pelanggan. Grönroos menekankan bahwa mutu jasa memiliki dimensi teknis (apa

yang diterima pelanggan) dan dimensi fungsional (bagaimana jasa disampaikan) [8], sementara Parasuraman, Zeithaml, dan Berry melalui model kesenjangan menjelaskan bahwa kegagalan mutu jasa bersumber dari serangkaian kesenjangan antara harapan pelanggan, persepsi manajemen, spesifikasi layanan, penyampaian layanan, dan komunikasi eksternal [9]. Dari model tersebut lahir kerangka SERVQUAL dengan lima dimensi kualitas jasa reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles yang digunakan luas untuk menilai kualitas layanan [5], meskipun terdapat pula pendekatan berbasis kinerja seperti SERVPERF yang menilai kualitas cukup dari persepsi kinerja [10]. Kepuasan pelanggan sendiri terbentuk melalui mekanisme diskonfirmasi harapan, yaitu ketika kinerja yang diterima memenuhi atau melampaui harapan [11], dan kualitas jasa yang unggul terbukti mendorong niat perilaku positif seperti kesediaan membayar lebih, pembelian ulang, dan rekomendasi dari mulut ke mulut [12].

Sebagian besar penelitian manajemen mutu dan kualitas jasa dilakukan pada organisasi besar atau menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei, sehingga proses dan konteks bagaimana praktik mutu dijalankan sehari-hari pada UMKM yang umumnya belum memiliki sistem terdokumentasi masih jarang terungkap secara mendalam. Selain itu, studi kualitas jasa umumnya menempatkan pelanggan sebagai satu-satunya sumber data, sehingga sisi internal penyedia jasa (bagaimana mutu diproduksi) jarang dipotret bersamaan dengan sisi eksternal (bagaimana mutu dirasakan). Berdasarkan kesenjangan tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: bagaimana penerapan manajemen mutu pada Ulfa Printing dijalankan dalam praktik sehari-hari, dan bagaimana implikasinya terhadap kepuasan pelanggan ditinjau dari lima dimensi kualitas jasa?.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus tunggal. Pendekatan studi kasus dipilih karena mampu menjawab pertanyaan “bagaimana” atas fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata yang batas antara fenomena dan konteksnya tidak tegas [13], sementara desain kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna dan proses secara mendalam dari sudut pandang pelaku [14]. Pendekatan kuantitatif sengaja tidak digunakan karena tujuan penelitian bukan mengukur tingkat kepuasan secara numerik, melainkan memahami bagaimana praktik mutu dijalankan dan dimaknai oleh pelakunya serta dirasakan oleh pelanggan. Informan ditentukan secara purposive [15] dengan kriteria keterlibatan langsung dalam proses produksi atau pengalaman bertransaksi yang memadai, sehingga diperoleh lima informan yang mewakili tiga sudut pandang berbeda: pengelola (pemilik), pelaksana (dua karyawan), dan penerima layanan (dua pelanggan). Komposisi tersebut memungkinkan pemeriksaan silang antara praktik yang diklaim, praktik yang dijalankan, dan hasil yang dirasakan. Identitas informan disamarkan dengan kode I1 sampai I5; profil ringkasnya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil informan penelitian

Kode	Profil Informan
I1	Pemilik usaha; mendirikan dan mengelola Ulfa Printing sejak 2016, merangkap pengelolaan keuangan dan pengadaan bahan baku. Wawancara 1 Juli 2026 di toko Ulfa Printing.
I2	Karyawan, operator mesin cetak digital dan mesin spanduk; masa kerja sekitar lima tahun. Wawancara 1 Juli 2026 di ruang produksi.
I3	Karyawan, desainer merangkap layanan pelanggan; masa kerja dua setengah tahun. Wawancara 2 Juli 2026 di ruang depan toko.

Kode	Profil Informan
14	Pelanggan, pemilik usaha makanan ringan; berlangganan sekitar tiga tahun dan memesan stiker kemasan hampir setiap bulan serta banner promosi. Wawancara 2 Juli 2026 di ruang tunggu toko.
15	Pelanggan, staf tata usaha sekolah dasar sekaligus pelanggan pribadi; berlangganan sekitar dua tahun untuk spanduk, piagam, jilid dokumen, dan undangan. Wawancara 3 Juli 2026 di kediaman informan.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan prinsip manajemen mutu untuk informan internal dan lima dimensi kualitas jasa untuk informan pelanggan. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 1–3 Juli 2026 di lokasi usaha dan kediaman informan, direkam dengan izin informan, dan ditranskripsikan secara verbatim dengan penyuntingan ringan untuk keterbacaan. Data wawancara dilengkapi observasi langsung terhadap proses produksi dan dokumentasi berupa aturan kerja yang terpasang di ruang produksi, sehingga tersedia lebih dari satu jenis sumber bukti.

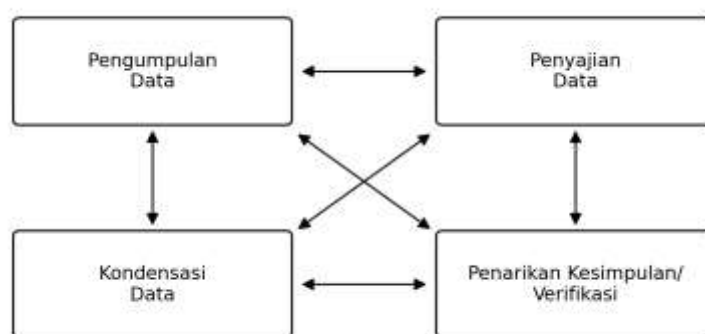


Fig. 1. Model interaktif analisis data kualitatif

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña sebagaimana ditunjukkan pada Gbr. 1, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi yang berlangsung secara siklikal bersama proses pengumpulan data [16]. Pada tahap kondensasi, transkrip wawancara dikodekan secara tematik menggunakan kerangka gabungan: prinsip manajemen mutu (fokus pada pelanggan, pengendalian proses, keterlibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan) untuk data dari pemilik dan karyawan, serta lima dimensi SERVQUAL untuk data dari pelanggan. Pada tahap penyajian, kode-kode yang sekerabat dikelompokkan ke dalam matriks tema lintas informan untuk memudahkan perbandingan antar sumber, dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menelusuri pola yang muncul konsisten pada matriks tersebut lalu memverifikasinya kembali ke transkrip asli. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan pemilik, karyawan, dan pelanggan atas topik yang sama; hanya temuan yang terkonfirmasi oleh sedikitnya dua kategori sumber yang dilaporkan sebagai temuan utama.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil kondensasi dan penyajian data dari kelima informan dirangkum pada Tabel 2, kemudian diuraikan per tema disertai kutipan wawancara yang mewakili. Secara umum, praktik mutu yang dikemukakan pemilik terkonfirmasi oleh keterangan karyawan pada tataran pelaksanaan dan oleh pengalaman pelanggan pada tataran hasil, yang menunjukkan konsistensi temuan lintas sumber.

Tabel 2. Ringkasan temuan penerapan manajemen mutu dan kepuasan pelanggan pada Ulfa Printing

Aspek	Temuan Utama
Fokus pada pelanggan	Kebutuhan pelanggan digali melalui komunikasi awal yang terstruktur (ukuran, bahan, warna, peruntukan, tenggat). Desain wajib disetujui (ACC) pelanggan melalui WhatsApp sebelum naik cetak; revisi desain dilayani gratis dua–tiga kali; keluhan ditangani hari itu juga dengan cetak ulang gratis bila kesalahan berasal dari pihak toko.
Pengendalian mutu proses	Aturan pokok tertulis terpasang di ruang produksi (wajib ACC, cek ejaan, tes cetak satu lembar, cek akhir). Pemeriksaan mutu berlapis tiga: tahap desain, keluaran mesin, dan finishing. Bahan baku dipilih dari merek teruji dan tinta original; mesin diservis berkala; pekerjaan yang dialihkan ke rekanan tetap melewati QC internal.
Keterlibatan karyawan perbaikan berkelanjutan	Briefing pagi 10–15 menit untuk pembagian kerja dan evaluasi; karyawan baru dimagangkan bersama senior sekitar satu bulan; usulan karyawan diadopsi (mis. tes cetak satu lembar). Keluhan dicatat dan dievaluasi polanya setiap bulan; kesalahan berulang direspons dengan perubahan cara kerja, bukan menyalahkan individu.
Kepuasan pelanggan (lima dimensi kualitas jasa)	Reliability: pesanan umumnya selesai tepat waktu dan hasil konsisten antar pemesanan ulang. Responsiveness: pesan WhatsApp dibalas dalam hitungan menit hingga satu jam; komplain ditangani tanpa berbelit. Assurance: pelanggan mempercayakan pesanan penting selama 2–3 tahun; karyawan menguasai produk. Empathy: kebutuhan pelanggan rutin dikenali; pelanggan diberi saran yang menghemat biaya. Tangibles: hasil cetak rapi dan awet, namun ruang tunggu sempit dan lahan parkir terbatas.
Kendala dan agenda perbaikan	Kendala: fluktuasi harga bahan baku, usia mesin, kesulitan merekrut SDM yang teliti, dan pencatatan pesanan yang masih manual. Agenda perbaikan: penyusunan SOP tertulis yang lengkap, digitalisasi pencatatan dan status pesanan, penambahan mesin cetak dan SDM layanan depan, serta penyediaan katalog harga dan contoh bahan.

Fokus pada Pelanggan

Temuan pertama menunjukkan bahwa orientasi pada pelanggan dimulai sejak titik kontak pertama. Setiap pesanan yang masuk wajib digali kebutuhannya secara rinci ukuran, bahan, warna, peruntukan acara, dan tenggat penyelesaian dan seluruh desain harus memperoleh persetujuan pelanggan sebelum naik cetak. Pemilik menegaskan aturan tersebut sebagai ketentuan yang tidak dapat ditawar:

“Sebelum naik cetak, desain selalu kami kirim dulu lewat WhatsApp untuk di-ACC pelanggan. Jadi pelanggan lihat dulu contohnya, kalau sudah setuju baru kami cetak. Itu aturan wajib di sini, tidak boleh cetak tanpa ACC.” (I1, Pemilik)

Aturan tersebut dijalankan secara disiplin di tingkat pelaksana. Desainer bahkan mensyaratkan bukti persetujuan eksplisit berupa ketikan kata “ACC” atau “setuju” di dalam percakapan WhatsApp sebelum file diteruskan ke bagian produksi, sehingga terdapat jejak kesepakatan yang dapat dirujuk kembali. Kebijakan revisi juga berpihak pada pelanggan: revisi desain dilayani tanpa biaya dalam batas kewajaran dua hingga tiga kali, dan penanganan keluhan diarahkan tuntas pada hari yang sama termasuk cetak ulang gratis apabila kesalahan berasal dari pihak toko, serta pemberitahuan proaktif disertai permintaan maaf dan kompensasi apabila terjadi keterlambatan. Mekanisme penampungan masukan pelanggan memang belum

diformalkan (belum ada kotak saran atau kuesioner berkala), namun masukan yang diterima lewat obrolan dan chat rutin diteruskan ke karyawan pada briefing pagi.

Pengendalian Mutu Proses Produksi

Pengendalian mutu dijalankan melalui pemeriksaan berlapis pada tiga titik: pemeriksaan ejaan, ukuran, dan warna pada tahap desain; pemeriksaan hasil keluaran mesin oleh operator; serta pemeriksaan kerapian potongan dan penghitungan ulang jumlah pada tahap finishing. Untuk pesanan bervolume besar diberlakukan tes cetak satu lembar sebagai contoh sebelum produksi penuh dilanjutkan. Operator menggambarkan praktik tersebut sebagai berikut:

“Kalau pesanan jumlah banyak, lembar pertama saya cek betul-betul dulu baru saya lanjut cetak semuanya, dan di tengah-tengah saya tetap ambil sampel buat ngecek. Nanti di finishing dicek lagi potongannya sama jumlahnya. Jadi minimal dua orang yang memegang dan ngecek sebelum sampai ke pelanggan.” (I2, Operator Mesin Cetak)

Pengendalian mutu juga mencakup masukan produksi: bahan baku dipilih dari merek yang telah teruji dan tinta original dengan pertimbangan jangka panjang terhadap reputasi usaha, mesin dirawat dan mata pisau alat potong diganti berkala, dan pekerjaan yang dialihkan ke percetakan rekanan saat kapasitas penuh tetap melewati pemeriksaan akhir internal. Tiga jenis kesalahan yang paling sering terjadi salah ketik nama atau tanggal, perbedaan warna antara tampilan layar dan hasil cetak, serta potongan yang kurang rapi masing-masing telah direspons dengan mekanisme pencegahan spesifik: kewajiban pelanggan memeriksa dan menyetujui teks sehingga tanggung jawab menjadi jelas, edukasi sejak awal mengenai perbedaan warna layar dan cetakan, serta perawatan berkala mesin potong. Standar kerja memang belum dituangkan dalam SOP tertulis yang lengkap; yang tersedia baru butir-butir aturan pokok yang ditempel di dinding ruang produksi, sementara selebihnya diturunkan melalui kebiasaan dan pendampingan karyawan senior.

Keterlibatan Karyawan dan Perbaikan Berkelanjutan

Tanggung jawab mutu didistribusikan ke seluruh karyawan dengan prinsip bahwa setiap orang bertanggung jawab atas hasil di bagiannya masing-masing, sehingga pemeriksaan mutu tidak bertumpu pada satu petugas. Media utamanya adalah briefing pagi selama 10–15 menit yang membahas pesanan hari itu dan evaluasi masalah hari sebelumnya, serta pendampingan karyawan baru oleh senior selama kurang lebih satu bulan sebelum diizinkan menangani pesanan sendiri. Karyawan juga diberi ruang mengusulkan perbaikan; mekanisme tes cetak satu lembar yang kini menjadi aturan baku justru lahir dari usulan operator. Pemilik menjelaskan pendekatan evaluasinya:

“Setiap komplain saya catat di buku, sebulan sekali saya lihat polanya: kalau kesalahan yang sama muncul berulang, berarti cara kerjanya yang harus diubah, bukan orangnya yang dimarahi. Dari situ lahir aturan-aturan baru seperti wajib ACC teks dan tes cetak.” (I1, Pemilik)

Pola tersebut mencerminkan siklus perbaikan berkelanjutan dalam bentuknya yang paling sederhana: keluhan didokumentasikan, polanya dianalisis secara periodik, dan hasil analisis diterjemahkan menjadi perubahan prosedur kerja. Evaluasi juga diarahkan pada sistem, bukan pada mencari siapa yang salah, sehingga karyawan tidak segan melaporkan masalah. Meskipun demikian, seluruh informan internal mengakui bahwa pelatihan formal belum pernah diberikan; transfer pengetahuan sepenuhnya mengandalkan pendampingan senior, arahan pemilik saat briefing, dan pelatihan singkat dari teknisi penjual saat pembelian mesin baru kondisi yang oleh karyawan sendiri diidentifikasi sebagai ruang perbaikan.

Kepuasan Pelanggan pada Lima Dimensi Kualitas Jasa

Pada dimensi reliability, kedua informan pelanggan menilai pesanan hampir selalu selesai sesuai janji dan hasil cetak konsisten antar pemesanan ulang; pelanggan UMKM yang mencetak ulang stiker kemasan setiap bulan menegaskan warna produknya tidak pernah berubah selama tiga tahun berlangganan. Keterlambatan yang jarang terjadi selalu diinformasikan lebih dahulu sebelum pelanggan datang ke toko. Pada dimensi responsiveness, pesan WhatsApp dibalas dalam hitungan menit hingga paling lama satu jam pada jam kerja, permintaan revisi tidak dipersulit dan tidak dikenai biaya untuk perubahan kecil, dan keluhan direspons pada hari yang sama. Pengalaman penanganan kesalahan justru menjadi momen yang memperkuat kepercayaan:

"Pernah sekali, stiker saya kepotongnya agak miring sebagian. Saya bawa balik, langsung diakui dan dicetak ulang gratis, jadinya besoknya sudah bisa diambil. Tidak pakai debat, itu yang saya hargai." (I4, Pelanggan UMKM)

Pada dimensi assurance, kepercayaan pelanggan dibuktikan dengan keberanian mempercayakan pesanan yang berisiko reputasi label produk dagangan harian dan dokumen resmi kegiatan sekolah secara berulang selama dua hingga tiga tahun, ditopang penguasaan produk karyawan yang mampu menjelaskan pilihan bahan dengan bahasa awam dan menawarkan alternatif sesuai anggaran tanpa mengarahkan ke pilihan yang paling mahal. Pada dimensi empathy, pelanggan merasa dikenali dan diperhatikan kebutuhannya: pesanan rutin dihafal, pesanan kecil dan besar diperlakukan sama baiknya, dan toko berinisiatif menawarkan solusi yang menguntungkan pelanggan, seperti saran ukuran stiker yang lebih hemat bahan dan pengambilan undangan secara bertahap untuk kebutuhan yang mendesak:

"Mereka sendiri yang menawarkan supaya undangan dicicil, dua ratus lembar pertama diambil duluan untuk disebar ke luar kota, sisanya menyusul. Padahal itu menambah kerjaan mereka, tapi ditawarkan demi kebutuhan kami." (I5, Pelanggan Perorangan/Instansi)

Dimensi tangibles memperoleh penilaian paling beragam. Kualitas fisik hasil cetak dinilai tinggi potongan rapi, warna tajam, laminasi rata, dan spanduk yang awet dipasang di luar ruangan selama berminggu-minggu dan toko dinilai bersih dengan contoh produk yang tertata sehingga memudahkan pemilihan. Namun kedua pelanggan menyoroti keterbatasan fasilitas pendukung: ruang tunggu yang sempit dan terasa sesak saat ramai, lahan parkir yang sulit untuk kendaraan roda empat, serta suara mesin yang terdengar hingga ruang depan. Penilaian keseluruhan tetap tinggi; pelanggan UMKM memberi nilai sembilan dari sepuluh dengan faktor pengurang justru pada aspek fasilitas tersebut.

Kendala Penerapan Manajemen Mutu

Triangulasi keterangan ketiga informan internal mengidentifikasi empat kendala utama: (1) fluktuasi harga dan kelangkaan bahan baku yang menekan margin karena keengganan menaikkan harga bagi pelanggan lama; (2) usia mesin yang menuntut jeda pendinginan saat beban puncak dan berisiko menghentikan produksi apabila rusak pada musim ramai; (3) kesulitan memperoleh SDM yang teliti dan sabar melayani pelanggan; serta (4) pencatatan pesanan yang masih manual berbasis buku tulis dan nota sehingga rawan terselip saat ramai. Kendala keempat paling banyak disorot karena berdampak langsung pada pelanggan: status pesanan tidak dapat dilacak tanpa bertanya ke bagian produksi, dan risiko salah catat meningkat ketika pesan WhatsApp menumpuk pada musim ramai kondisi yang oleh desainer disebut sebagai titik paling rawan kesalahan di bagiannya.

Pembahasan

Temuan penelitian ini konsisten dengan proposisi bahwa kualitas jasa yang dipersepsikan tinggi mendorong kepuasan dan niat perilaku positif: kedua informan pelanggan menyatakan kepuasan menyeluruh, melakukan pembelian ulang secara rutin, dan aktif merekomendasikan Ulfa Printing kepada komunitasnya [5], [11], [12]. Temuan juga sejalan dengan penelitian penerapan TQM yang menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan berkontribusi terhadap kinerja mutu, sekaligus menegaskan hambatan khas usaha kecil berupa lemahnya dokumentasi dan keterbatasan pelatihan formal [7]. Perbedaannya terletak pada bentuk penerapan: pada Ulfa Printing prinsip-prinsip tersebut hidup sebagai budaya kerja yang ditegakkan langsung oleh pemilik, bukan sebagai sistem yang terdokumentasi.

Fenomena yang menonjol dari hasil analisis adalah efektifnya mekanisme ACC desain berbasis WhatsApp. Mekanisme ini menjalankan dua fungsi sekaligus: sebagai kendali mutu preventif yang mencegah kesalahan sebelum terjadi (misalnya salah ketik nama dan tanggal pada undangan) dan sebagai bukti kesepakatan yang memperjelas pembagian tanggung jawab ketika terjadi ketidaksesuaian, sehingga penyelesaian keluhan berlangsung tanpa konflik. Demikian pula kebijakan cetak ulang gratis tanpa berdebat atas kesalahan internal merupakan bentuk pemulihan layanan (*service recovery*) yang justru memperkuat kepercayaan: kedua pelanggan menyebut cara penanganan kesalahan sebagai alasan utama loyalitas mereka, sejalan dengan mekanisme diskonfirmasi harapan [11]. Hal ini menjelaskan mengapa kepuasan tetap tinggi meskipun kesalahan produksi sesekali terjadi.

Dengan demikian dapat ditarik simpulan awal bahwa pada skala usaha lima karyawan, manajemen mutu informal yang dipimpin langsung oleh pemilik mampu menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi. Namun, ketergantungan pada kebiasaan, ingatan, dan pencatatan manual merupakan kerentanan yang diidentifikasi secara konsisten oleh ketiga informan internal, terutama saat lonjakan pesanan ketika risiko salah catat dan keterlambatan meningkat. Temuan ini mengindikasikan bahwa formalisasi bertahap SOP tertulis, pencatatan pesanan digital, dan pelatihan terstruktur merupakan arah pengembangan yang tepat agar mutu tidak bergantung pada individu.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Ulfa Printing menerapkan manajemen mutu secara konsisten melalui fokus pada pelanggan, pengendalian mutu, keterlibatan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan. Penerapan tersebut menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi, terutama pada dimensi *reliability* dan *responsiveness*, sementara aspek *tangibles* masih perlu ditingkatkan. Rekomendasi penelitian meliputi digitalisasi layanan, penyusunan SOP tertulis, peningkatan kapasitas mesin dan SDM, serta perbaikan fasilitas. Secara teoretis, penelitian menunjukkan bahwa prinsip TQM dapat diterapkan melalui budaya kerja informal, meskipun temuan terbatas pada satu studi kasus dan perlu diuji lebih lanjut.

6. Referensi

- [1] D. A. Garvin, "Competing on the eight dimensions of quality," *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 6, pp. 101–109, 1987.
- [2] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*, 15th ed. Harlow, U.K.: Pearson Education, 2016.
- [3] F. Tjiptono and A. Diana, *Total Quality Management*, ed. revisi. Yogyakarta, Indonesia: Andi, 2003.
- [4] *Quality Management Systems Fundamentals and Vocabulary*, ISO 9000:2015, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2015.
- [5] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring Penerapan Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Studi Kasus pada UMKM Percetakan Ulfa Printing. Dwi irtiyah R. A. Saibi et.al

- consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12–40, 1988.
- [6] W. E. Deming, *Out of the Crisis*. Cambridge, MA, USA: MIT Press, 1986.
- [7] E. Sadikoglu and H. Olcay, "The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey," *Advances in Decision Sciences*, vol. 2014, Art. no. 537605, 2014, doi: 10.1155/2014/537605.
- [8] C. Grönroos, "A service quality model and its marketing implications," *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, pp. 36–44, 1984, doi: 10.1108/EUM0000000004784.
- [9] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41–50, 1985, doi: 10.1177/002224298504900403.
- [10] J. J. Cronin and S. A. Taylor, "Measuring service quality: A reexamination and extension," *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 3, pp. 55–68, 1992, doi: 10.1177/002224299205600304.
- [11] R. L. Oliver, "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research*, vol. 17, no. 4, pp. 460–469, 1980, doi: 10.1177/002224378001700405.
- [12] V. A. Zeithaml, L. L. Berry, and A. Parasuraman, "The behavioral consequences of service quality," *Journal of Marketing*, vol. 60, no. 2, pp. 31–46, 1996, doi: 10.1177/002224299606000203.
- [13] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2018.
- [14] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2018.
- [15] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 2nd ed. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2019.
- [16] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 2014.