

## Studi Tentang Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Dalam Kaitannya dengan Laba Perusahaan pada PT. Pindad (Persero) Bandung

<sup>1</sup>Desi Fitriani, <sup>2</sup>Rini Lestari, <sup>3</sup>Epi Fitriah

<sup>1,2,3</sup>*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,*

*Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

e-mail: <sup>1</sup>fitrianidesii@yahoo.com, <sup>2</sup>unirini\_unisba@yahoo.com,

<sup>3</sup>epi\_fitriah@yahoo.com

**Abstract.** This study aims to determine the application of Total Quality Management (TQM), the rate of corporate profits, and its relevance between the application of Total Quality Management (TQM) with the company profits on PT Pindad (Persero) Bandung. The method used in this research using descriptive methods and case studies. To determine how the propensity score of respondents to each statement and variable overall study, then performed a descriptive statistical analysis of the frequency distribution approach and percentages, respondents of this study were 15 employees of PT Pindad (Persero) Bandung, especially in the Division Tempa and Cor by distributing questionnaires. While to provide an assessment of the respondents can be seen from the index of actual score (total score achieved respondents). The results of this study demonstrate that the application of Total Quality Management (TQM) is included in both criteria. The rate of corporate profits relatively less high. Thus the application of Total Quality Management (TQM) is less to do with the level of corporate profits on PT PINDAD (Persero) Bandung.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM) and Profit.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Total Quality Management (TQM), tingkat laba perusahaan, dan keterkaitannya antara penerapan Total Quality Management (TQM) dengan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan studi kasus. Untuk mengetahui bagaimana kecenderungan skor tanggapan responden terhadap setiap pernyataan maupun variabel penelitian secara keseluruhan, maka dilakukan analisis statistik deskriptif dengan pendekatan distribusi frekuensi dan persentase, responden dari penelitian ini adalah 15 orang karyawan PT Pindad (Persero) Bandung khususnya pada Divisi Tempa dan Cor dengan melakukan penyebaran kuesioner. Sedangkan untuk memberikan penilaian terhadap tanggapan responden dapat dilihat dari indeks skor aktual (jumlah skor yang dicapai responden). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) sudah termasuk dalam kriteria baik. Tingkat laba perusahaan tergolong kurang tinggi. Dengan demikian penerapan Total Quality Management (TQM) kurang ada kaitannya dengan tingkat laba perusahaan pada PT PINDAD (Persero) Bandung.

**Kata Kunci:** Total Quality Management (TQM) dan Laba.

### A. Pendahuluan

Seiring berjalannya waktu, manusia tidak pernah terlepas dari kegiatan dunia usaha atau bisnis. Hal itu dikarenakan, semua kegiatan usaha yang dilakukan oleh manusia di dalam suatu organisasi atau perusahaan ialah mempunyai tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan itu sendiri yaitu untuk mendapatkan keuntungan. Selain itu, pada era persaingan pasar global dewasa ini, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa yang semakin tinggi membuat perusahaan harus meningkatkan kinerjanya secara terus-menerus. Terjadi pula peningkatan penawaran produk dan jasa dengan harga lebih bersaing dari negara dengan biaya tenaga kerja rendah seperti halnya negara-negara di kawasan timur: China, Vietnam, dan India (Besterfield, 2003:2).

Hal tersebut di atas menjadi ancaman dan membawa dampak yang cukup besar bagi seluruh entitas usaha yang terlibat dalam perekonomian Indonesia untuk dapat meningkatkan kualitas barang dan jasa, serta mempertahankan eksistensi dalam

menghadapi persaingan dunia usaha yang ketat ini. Perusahaan pun diharuskan untuk meningkatkan kinerjanya yaitu dengan menciptakan nilai bagi konsumen, salah satunya ialah di dalam PT Pindad (Persero) Bandung yang merupakan BUMN di Kota Bandung.

BUMN menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara yang salah satunya bertujuan dan bermaksud memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional dan negara, melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Oleh karena itu PT Pindad selaku salah satu BUMN diharapkan untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya yang nantinya akan dinilai dari pencapaian laba bersih perusahaan.

Akan tetapi pada kenyataannya, ada permasalahan yang terjadi pada hasil produksi PT Pindad. Seperti yang disampaikan oleh Dewi Aryani (Anggota DPR Komisi VII DPR RI, Politisi dari PDI Perjuangan) menyatakan bahwa ia mendapatkan informasi dari perwira tinggi di Departemen Pertahanan (Dephan) yang mengatakan bahwa hasil produksi Pindad kualitasnya rendah. Banyak produksi senjata Pindad yang tidak bisa digunakan di tempat basah. Bahkan banyak granat hasil produksi Pindad yang tidak bisa meledak. Politisi dari PDI Perjuangan tersebut meminta PT Pindad agar segera memperbaiki kualitas produksi mereka. Karena akibat rendahnya kualitas ini, Departemen Pertahanan (Dephan) justru lebih sering melakukan kontrak pemenuhan alat utama sistem pertahanan (alutsista) dengan produsen luar negeri daripada kontrak dengan PT Pindad selaku salah satu BUMN. Rendahnya kualitas produksi tersebut disebabkan karena banyak kendala yang dihadapi. Di antaranya kondisi modal sendiri yang sangat terbatas, komposisi ADM yang masih kurang optimal dan kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah (Jpnn, 2010).

Selanjutnya, mengenai permasalahan yang berkaitan dengan laba (keuntungan) yang diperoleh suatu perusahaan, penulis memperoleh informasi bahwa laba PT Pindad (Persero) Bandung mengalami penurunan yang cukup besar. Data yang disajikan berikut ini merupakan data yang diperoleh dari PT Pindad sehubungan dengan laba perusahaan dari tahun 1996-2005 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Laba**  
**PT Pindad (Persero) Bandung Tahun 1996-2005**

Tahun	Laba/Rugi Bersih	Pertumbuhan Laba	
	(dalam Rp.)	(dalam Rp.)	(dalam %)
1996	-55,135,718,773.00	-	-
1997	9,943,127,724.00	65,078,846,497.00	118.03
1998	11,516,560,602.00	1,573,432,878.00	15.82
1999	16,124,178,098.00	4,607,617,496.00	40.01
2000	28,549,526,363.00	12,425,348,265.00	77.06
2001	22,527,997,484.12	- 6,021,528,878.88	- 21.09
2002	19,139,088,719.63	- 3,388,908,764.49	- 15.04
2003	32,347,995,178.93	13,208,906,459.30	69.02
2004	31,642,357,256.26	- 705,637,922.67	- 2.18
2005	18,109,607,533.91	-13,532,749,722.35	- 42.77

Sumber: PT Pindad (Persero) Bandung tahun 1996-2005

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2001 dan tahun 2002 laba perusahaan menurun sebesar 21.09% dari tahun sebelumnya dan sebesar 15.04% dari

tahun sebelumnya. Hal tersebut disebabkan karena adanya harga bahan baku yang cenderung naik tetapi harga jual tetap. Padatahun 2004 dan tahun 2005 laba PT Pindad kembali mengalami penurunan sebesar 2.18% dari tahun sebelumnya dan sebesar 42.77% dari tahun sebelumnya. Menurunnya laba perusahaan tersebut diduga disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya: kurang efisiensinya modal kerja perusahaan baik dilihat dari perputaran modal kerja atau aktiva lancar maupun dilihat dari tingkat laba atau profitabilitas dari rata-rata modal kerja atau aktiva lancar itu sendiri, kurangnya efisiensi pemasaran baik dilihat dari analisis biaya pemasaran terhadap penjualan maupun dilihat dari analisa keuangan, tenaga kerja yang kurang cakap atau terampil, perkembangan teknologi yang kurang baik, kompetensi manajerial yang rendah, tidak adanya diferensiasi produk, serta menurunnya perolehan pendapatan dari produk itu sendiri.

Prinsip *Total Quality Management* dalam pencapaian tujuannya adalah melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus sehingga perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua jalur. Jalur pertama yaitu jalur pasar, yakni perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. Sedangkan jalur kedua yaitu jalur biaya, yakni perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dan dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat (Eriyundani, 2013:3).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana penerapan *Total Quality Management* perusahaan pada PTPindad (Persero) Bandung? (2) Bagaimana tingkat laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung? (3) Bagaimana penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung?

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah (1) Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung. (2) Untuk mengetahui tingkat laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung. (3) Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung.

## B. Landasan Teori

### *Total Quality Management (TQM)*

Sallis (2002:25) mengemukakan definisi *Total Quality Management (TQM)* adalah sebagai berikut:

*TQM is a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence. TQM is not a set of slogans, but a deliberate and systematic approach to achieving appropriate levels of quality in a consistent fashion that meet or exceed the needs and wants of customers. It can be thought of as a philosophy of continual improvement only achievable by and through people.*

Sedangkan definisi *Total Quality Management* menurut Tjiptono dan Diana (2003:4) adalah: “*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi

melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam memperbaiki dan mengembangkan kualitas, produktivitas dan kinerja lainnya yang dilakukan oleh perusahaan secara terus-menerus yang berorientasi pada kepuasan pelanggan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia.

### **Laba**

Pengertian laba menurut Carysforth dan Neild (2000:3) adalah: “*Profit is the difference between what a business has earned and what it has spent over a given period*”. Menurut Soemarso (2003:230) laba adalah: “Selisih lebih pendapatan atas beban sehubungan dengan kegiatan usaha”. Sedangkan menurut Nafarin (2007:788) laba (*income*) adalah: “Perbedaan antara pendapatan dengan keseimbangan biaya-biaya dan pengeluaran untuk periode tertentu”.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa laba merupakan suatu perbandingan atau selisih antara pendapatan dengan beban perusahaan sehubungan dengan usaha untuk memperoleh pendapatan dalam suatu waktu tertentu. Brocka dan Brocka (1992:17) mempertegasakan keterkaitan antara *TQM* dan laba dengan mengatakan bahwa *TQM* akan mendorong peningkatan profitabilitas perusahaan atau unit organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eriyundani (2013) dengan judul: “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Laba Perusahaan pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar”. Membuktikan hasil dari penelitian ini bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap laba perusahaan.

### **C. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan studi kasus. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa penelitian sebelumnya, jurnal-jurnal, artikel, buku-buku dan dokumen mengenai *Total Quality Management* dan laba. Serta data primer diperoleh secara langsung dari tempat penelitian lewat wawancara dan kuesioner dengan pihak internal perusahaan.

Responden dalam penelitian ini adalah adalah 15 orang karyawan dari Divisi Tempa dan Cor PT Pindad (Persero) Bandung. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang terdapat pada masing-masing variabel, di mana kedua variabel tersebut akan diukur dengan ukuran ordinal yang menggunakan skala *likert*.

#### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk memberikan penilaian terhadap tanggapan responden dapat dilihat dari indeks skor aktual (jumlah skor yang dicapai responden).

#### Gambaran Penerapan *Total Quality Management(TQM)* pada PT Pindad (Persero) Bandung

**Tabel 2**  
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Management* pada PT Pindad (Persero) Bandung

No.	Dimensi	Indeks Skor Aktual	Indeks Skor Ideal	Kriteria
1	Fokus pada Pelanggan	190	225	Sangat Baik
2	Obsesi terhadap Kualitas	164	225	Baik
3	Pendekatan Ilmiah	183	225	Baik
4	Komitmen Jangka Panjang	193	225	Sangat Baik
5	Kerjasama Tim	166	225	Baik
6	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan	180	225	Baik
7	Pendidikan dan Pelatihan	163	225	Baik
8	Kebebasan yang Terkendali	191	225	Sangat Baik
9	Kesatuan Tujuan	203	225	Sangat Baik
10	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	136	225	Cukup Baik
Jumlah Skor Dicapai		1769	2250	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

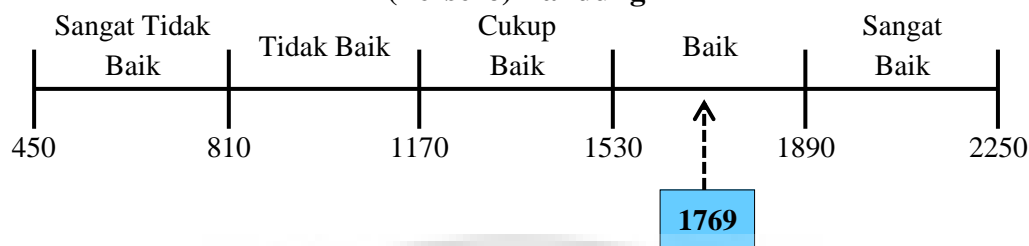
Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap 10 dimensi mengenai *Total Quality Management(TQM)*. Pada tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 1769. Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor yang diperoleh, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\ &= 30 \times 15 \times 5 \\ &= 2250 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\ &= 30 \times 15 \times 1 \\ &= 450 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\ &= (2250 - 450) : 5 \\ &= 360 \end{aligned}$$

**Gambar 1: Garis Kontinum *Total Quality Management(TQM)* pada PT. Pindad (Persero) Bandung**



Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk pelaksanaan *Total Quality Management(TQM)* adalah sebesar 2250. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 1769. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 1769 termasuk dalam kriteria “baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “1531–1890”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* pada PT Pindad (Persero) Bandung sudah termasuk dalam kategori baik, karena kualitas yang diberikan oleh perusahaan mencerminkan bahwa perusahaan ini mengedepankan kebutuhan para pelanggannya.

**Gambaran Tingkat Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung**

**Tabel 3  
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung**

No.	Pertanyaan		Pilihan Jawaban					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
1	Perusahaan mengalami peningkatan laba dari periode sebelumnya	Frek.	10	1	2	2	0	15	26
		%	66,7	6,7	13,3	13,3	0,0	100	
2	Besarnya peningkatan laba selalu cukup signifikan	Frek.	5	6	1	3	0	15	32
		%	33,3	40,0	6,7	20,0	0,0	100	
3	Perbaikan kualitas yang dilakukan selalu berkaitan dengan peningkatan laba perusahaan	Frek.	5	2	6	1	1	15	36
		%	33,3	13,3	40,0	6,7	6,7	100	
4	Perbaikan kualitas selalu meningkatkan mutu produk sehingga pendapatan perusahaan meningkat	Frek.	6	4	1	2	2	15	35
		%	40,0	26,7	6,7	13,3	13,3	100	
5	Penerapan TQM yang memadai dalam	Frek.	0	0	4	3	8	15	64

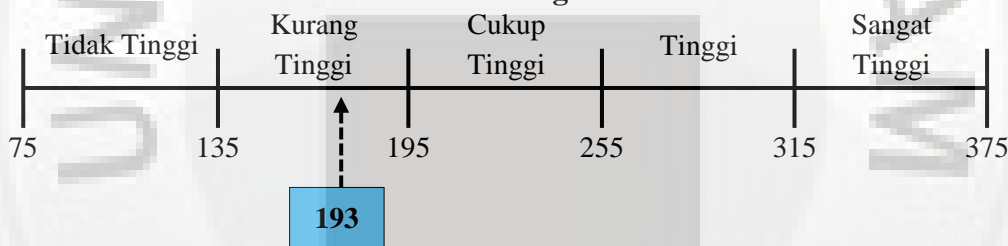
perusahaan selalu menghasilkan peningkatan laba	%	0,0	0,0	26,7	20,0	53,3	100	
Jumlah Skor Dicapai								193

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Secara keseluruhan, jumlah skor aktual yang dicapai responden dari lima pernyataan mengenai laba perusahaan adalah sebesar 193. Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor yang diperoleh, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\
 &= 5 \times 15 \times 5 \\
 &= 375 \\
 \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\
 &= 5 \times 15 \times 1 \\
 &= 75 \\
 \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\
 &= (375 - 75) : 5 \\
 &= 60
 \end{aligned}$$

**Gambar 2: Garis Kontinum Laba Perusahaan pada PT. Pindad (Persero) Bandung**



Secara ideal, skor yang diharapkan untuk laba perusahaan adalah sebesar 375. Berdasarkan tabel di atas, diketahui jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 193. Pada gambar garis kontinum di atas, terlihat skor sebesar 193 termasuk dalam kriteria “kurang tinggi” dikarenakan berada pada interval skor antara “136 – 195”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung tergolong kurang tinggi. Kurang tingginya laba yang diperoleh PT Pindad disebabkan oleh berbagai faktor lainnya, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah.

### Studi tentang Penerapan *Total Quality Management* dalam Kaitannya dengan Laba Perusahaan

Berdasarkan dari hasil yang telah diuraikan maka dengan demikian penerapan *Total Quality Management* pada PT Pindad kurang ada kaitannya dengan tingkat laba perusahaan. Hal tersebut dikarenakan oleh berbagai faktor lainnya selain dari penerapan *TQM*, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan PT Pindad untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta

kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah, meskipun penerapan *TQM* di PT Pindad sudah termasuk dalam kategori baik.

## E. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, peneliti memperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Total Quality Management pada PT Pindad (Persero) Bandung sudah termasuk dalam kategori baik.
2. Tingkat laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung tergolong kurang tinggi.
3. Studi tentang penerapan Total Quality Management dan tingkat laba perusahaan dilihat dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut, maka penerapan TQM tergolong baik, akan tetapi tingkat laba perusahaan kurang tinggi. Dengan demikian, penerapan TQM kurang ada kaitannya dengan tingkat laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung. Hal tersebut dikarenakan oleh berbagai faktor lainnya selain dari penerapan TQM, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan PT Pindad untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah, meskipun penerapan TQM di PT Pindad sudah tergolong baik.

### Saran

Sebagaimana ditunjukkan dalam hasil penelitian yang telah diuraikan dan kesimpulan yang telah diperoleh, penulis menyampaikan beberapa saran sebagai masukan. Adapun saran yang penulis sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya  
Untuk menggunakan periode yang lama dan terbaru untuk mengetahui kondisi perusahaan.
2. Bagi perusahaan
  - a. Penerapan *Total Quality Management* perusahaan yang sudah tergolong baik harus terus dipertahankan, bahkan harus lebih ditingkatkan ke tahap yang sangat baik sehingga nantinya dapat meningkatkan laba perusahaan.
  - b. Perusahaan harus lebih baik dalam menerapkan keterlibatan para karyawan terhadap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi perusahaan, serta memperbaiki pemberdayaan para karyawan karena agar dapat menghasilkan keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif bagi perusahaan.
  - c. Perusahaan harus dapat mempertahankan rasa kepercayaan dan kepuasan pelanggan agar terus tercipta loyalitas untuk terus berlangganan sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.



## Daftar Pustaka

- Besterfield, Dale H. 2003. *Total Quality Management*. Edisi 3. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brocka, Bruce dan Brocka, M. Suzanne. 1992. *Quality Management-Implementing The Best Ideas Of The Masters*. Richard D. Irwin Inc.
- Carysforth, Carol dan Neild, Mike. 2000. *Intermediate Business*. Heinemann.
- Eriyundani. 2013. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Laba Perusahaan Pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar*. Jurnal. Makassar: FEB Universitas Hasanuddin, (online), [www.google.com](http://www.google.com). diunduh tanggal 24 Maret 2015
- Jpnn. 2010. *Kualitas Senjata PT Pindad Rendah?*. [www.jpnn.com](http://www.jpnn.com). diunduh tanggal 2 April 2015
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*. Edisi 3. London: Kogan Page Ltd.
- Soemarso, S.R. 2003. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Edisi 4. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang RI No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.