

Analisis Penerapan Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

M. Rahmat S, Rini Lestari

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

muhammadrahmatsetiawan15@gmail.com,unirinilestari@gmail.com

Abstract—The era of economic globalization accompanied by rapid technological developments has an impact on increasingly intense competition and increasingly rapid changes in the business environment. This encourages companies to improve company performance. Services that are less than optimal can occur because there is no maximum coordination with employees. This can occur because of TQM's lack of understanding of how to continuously improve performance at every level of operations or processes. This study aims to determine the TQM and company performance at Bank BRI Syariah Bandung and to know the application of TQM in improving the performance of Bank BRI Syariah Bank of Bandung. This study shows that TQM at Bank BRI Syariah Bandung has good criteria, but there are still employees who do not get clear and accurate information in providing reports. The company's performance at Bank BRI Syariah Bandung is included in the good criteria, but there are still employees who do not get education and training to increase their work knowledge. The application of TQM can improve company performance because TQM has been able to produce a performance in accordance with the expectations set by the company.

Keywords—*Total Quality Management (TQM), and Company Performance*

Abstract—Era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelayanan jasa yang kurang optimal dapat terjadi karena tidak maksimalnya berkordinasi dengan karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena kurangnya pemahaman TQM mengenai cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui TQM dan kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung, serta mengetahui penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja perusahaan Bank BRI Syariah Kota Bandung. Penelitian ini menunjukkan bahwa TQM pada Bank BRI Syariah Kota Bandung memiliki kriteria baik, namun masih terdapat karyawan yang tidak mendapatkan informasi yang jelas dan akurat dalam memberikan laporan. Kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun masih terdapat karyawan yang tidak mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk menambah pengetahuan dalam bekerja. Penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena TQM sudah mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan pada perusahaan.

Kata kunci— *Total Quality Management (TQM), Kinerja*

Perusahaan

1. PENDAHULUAN

Era globalisasi ekonomi yang disertakan dengan cepatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin kuatnya persaingan dan semakin cepat pula terjadinya perubahan pada lingkungan usaha. Kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain ditentukan oleh kinerja perusahaan [1]. Kinerja perusahaan merupakan tindakan pengukuran yang harus dilaksanakan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat pada rantai perusahaan, hasil pengukuran tersebut selanjutnya digunakan sebagai umpan balik yang dapat memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas pengendalian dan perencanaan [2]. Supaya kelangsungan hidup dari suatu perusahaan tetap terjaga, pihak manajemen harus mampu untuk mempertahankan kinerja perusahaan bahkan juga dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaannya [1]. Oleh sebab itu dalam suatu perusahaan harus menerapkan TQM untuk meningkatkan kualitas yang akan berimbas pada peningkatan kinerja perusahaan karena TQM bisa menghasilkan kinerja sesuai dengan keinginan yang telah ditetapkan pada perusahaan [3].

Pada kenyataannya beberapa kinerja perusahaan di Indonesia masih belum optimal. Salah satunya terjadi pada PT Garuda Indonesia dimana Eem (2019) selaku Anggota Komisi V DPR RI pun menilai kinerja atau pelayanan yang diberikan maskapai penerbangan milik pemerintah memang masih buruk. Hal tersebut terbukti dengan masih belum maksimalnya manajemen dan lemahnya pelayanan terhadap konsumen. Fenomena lainnya terjadi pada Bank Syariah, dimana Direktur Perbankan Syariah, OJK, Idhat (2015) mengatakan bahwa produk yang tidak variatif dan pelayanan yang belum sesuai ekspektasi masyarakat menyebabkan belum terlalu diminati masyarakat dan masih kalah bersaing dengan produk yang ditawarkan oleh bank konvensional

Fenomena yang telah dipaparkan di atas salah satunya berkaitan dengan kepuasan pelanggan dimana kepuasan pelanggan merupakan indikator dari salah satu dimensi Total Quality Management (TQM). Sebagaimana yang dikatakan oleh Gasperz [4] bahwa TQM merupakan suatu cara untuk meningkatkan performa secara terus-menerus pada setiap level operasi, dalam setiap era fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua SDM dan

modal yang tersedia. Fokus utama manajemen mutu terpadu adalah kepuasan pelanggan terhadap mutu dan jasa perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mulyadi [5] bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara terus-menerus. Oleh sebab itu dalam suatu perusahaan harus menerapkan TQM untuk meningkatkan kualitas yang akan berimbas pada peningkatan kinerja perusahaan [6].

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang ada di PT. Bank BRI Syariah Kota Bandung.
2. Bagaimana Kinerja Perusahaan di PT. Bank BRI Syariah Kota Bandung.
3. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT. Bank BRI Syariah Kota Bandung

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Untuk mengetahui *Total Quality Management* (TQM) di Bank BRI Syariah
2. Untuk mengetahui Kinerja Perusahaan di Bank BRI Syariah
3. Untuk menganalisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan di Bank BRI Syariah

II. LANDASAN TEORI

A. TQM (*Total Quality Management*)

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu cara untuk meningkatkan performa secara terus-menerus atau *continuous performance improvement* pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari sebuah organisasi, dengan menggunakan semua SDM dan modal yang dimiliki [4]. Sama halnya dengan Tjiptono dan Anastasia [7] yang menyebutkan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan untuk menjalankan suatu usaha dan mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkelanjutan atas jasa, produk, proses, manusia, dan juga lingkungannya. Sedangkan Nasution (2005:22) mendefinisikan TQM sebagai perpaduan seluruh fungsi manajemen, seluruh bagian dari perusahaan dan seluruh orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun dengan berlandaskan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen. Sehubungan dengan pendapat Mulyadi (1998:181) bahwa TQM merupakan suatu sistem manajemen yang memfokuskan kepada orang yang punya tujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara terus-menerus.

Berdasarkan pendapat para ahli (Gasperz, 2001;

Tjiptono dan Anastasia, 2003; Nasution, 2005; Mulyadi, 1998), maka dapat dikatakan bahwa penerapan TQM merupakan upaya peningkatan performa secara terus-menerus agar memperoleh keunggulan produk dan jasa sehingga mendapatkan kepuasan pelanggan. Adapun karakteristik *Total Quality Management* (TQM) menurut Blocher *et al.*, [8] adalah antara lain:

1. Berfokus pada pelanggan.
2. Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.
3. Melibatkan seluruh pekerja,
4. Memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif.
5. Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif.
6. Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat.
7. Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan..

B. Kinerja Perusahaan

Kinerja dalam suatu organisasi atau Lembaga merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Mangkunegara [9] mengatakan kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu Mathis dan Jackson [10] mengemukakan kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Adapun Bastian (2010:254) menyebutkan bahwa kinerja merupakan standar yang ditentukan organisasi terhadap produk atau jasa organisasi yang hendak diberikan kepada pengguna. Sedangkan perusahaan merupakan suatu bisnis yang secara hukum dianggap sebagai entitas yang terpisah dari pemilik-pemilikinya dan bertanggung jawab atas hutang-hutangnya sendiri (Griffin dan Ebert, 2007: 110). Adapun penilaian suatu kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan konsep BSC (*Balance scorecard*) yang merupakan sistem manajemen, pengendalian pengukuran yang secara komprehensif, tepat dan cepat dapat memberikan pemahaman pada manajer tentang *performances* bisnis (Yuwono, 2003: 8). Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Mulyadi (2007:3) bahwa BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang dibuat untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan.

Berdasarkan pendapat (Mulyadi, 2007: 3; Yuwono, 2003: 8) BSC adalah suatu sistem atau alat yang digunakan oleh manajemen dengan tujuan untuk memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja suatu perusahaan. Dalam konsep BSC, pengukuran kinerja perusahaan dinilai dengan melihat perspektif menurut Kaplan dan Norton (1996: 67) yang terdiri dari: perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif bisnis internal, perspektif inovasi dan pembelajaran

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) pada Bank BRI Syariah Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Tabel 1.

TABEL 1. REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PADA BANK BRI SYARIAH KOTABANDUNG

| Dimensi | Total Skor |
|--|------------|
| Berfokus pada pelanggan | 86 |
| Berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus | 88 |
| Melibatkan seluruh pekerja | 88 |
| Memperoleh dukungan dan keterlibatan manajemen puncak secara aktif | 87 |
| Menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif | 44 |
| Mengakui pencapaian mutu pada waktu yang tepat | 89 |
| Memberikan pelatihan tentang TQM secara berkelanjutan | 88 |
| Total skor | 568 |

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2020

Berdasarkan data di atas, nilai dari jawaban responden terhadap *Total Quality Management* (TQM) terletak pada kelas interval 'baik' dengan memperoleh jumlah skor 568. Hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) pada Bank BRI Syariah Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, tetapi belum maksimal karena masih memiliki dimensi dengan skor terendah yaitu dimensi "menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif", sehingga perusahaan belum terlalu baik dalam mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan akurat secara maksimal.

B. Analisis Kinerja Perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat

disajikan pada Tabel 2.

TABEL 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN PADA KINERJA PERUSAHAAN PADA ANK BRI SYARIAH KOTABANDUNG

| Dimensi | Total Skor |
|---|------------|
| Perspektif Keuangan | 227 |
| Perspektif Pelanggan | 257 |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | 177 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 83 |
| Total Skor | 744 |

Sumber: Hasil Perhitungan, Diolah dari Data Primer 2020

Berdasarkan tabel di atas, total skor pada rekapitulasi jawaban responden terhadap kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung terletak pada kelas interval "baik" dengan memperoleh jumlah skor sebesar 744. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, tetapi belum maksimal karena masih memiliki dimensi dengan skor terendah yaitu "perspektif pembelajaran dan pertumbuhan", dimana perusahaan belum optimal dalam memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja.

C. Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Sebagaimana tanggapan responden tentang TQM yang dilakukan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung, menunjukkan bahwa TQM di Bank BRI Syariah Kota Bandung memiliki kriteria baik. TQM yang sudah baik dapat mengakibatkan peningkatan kinerja perusahaan yang baik pula, namun TQM pada perusahaan belum maksimal, sehingga kinerja perusahaan pun belum terlaksana dengan maksimal.

Berdasarkan hasil tanggapan responden di atas penerapan *total quality management* (TQM) mampu meningkatkan kinerja perusahaannya yaitu:

Pada karakteristik pertama dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu berfokus pada pelanggan, diartikan bahwa perusahaan dapat menentukan kebutuhan pelanggan dan harapan untuk memuaskan pelanggan. Berdasarkan hasil tanggapan responden bahwa para karyawan sangat cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan, selain itu para karyawan pun menyediakan angket untuk melakukan survey pelanggan, hal tersebut

diperlukan untuk peningkatan pelanggan baru, hal tersebut termasuk dalam Perspektif Pelanggan

Karakteristik yang kedua dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, dapat diartikan bahwa perusahaan harus melakukan perubahan mutu/kualitas pelanggan. Berdasarkan hasil tanggapan responden, perusahaan selalu melakukan pembaharuan terhadap kualitas pelanggan, dengan cara para karyawan selalu menyelesaikan permasalahan mengenai pelanggan dengan segera dan cepat. Dengan lakukan hal ini maka, dapat meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal, yaitu perusahaan telah melakukan inovasi dalam hal menawarkan produk atau jasa ke pelanggan.

Selanjutnya karakteristik ketiga dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu melibatkan seluruh pekerja, dapat diartikan bahwa manajemen harus mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam upaya memperbaiki mutu perusahaan. Berdasarkan hasil tanggapan responden, perusahaan menjadikan karyawan sebagai prioritas utama dalam pencapaian mutu dan kualitas, serta para karyawan bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja. Hal tersebut berkaitan dengan hasil tanggapan responden pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan dalam metode *balanced scorecard*, bahwa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu meningkatkan mutu/kualitas untuk para pelanggan dan para karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas kerja, dengan cara melakukan perhitungan atas profitabilitas pelanggan.

memberikan pelayanan, selain itu para karyawan pun menyediakan angket untuk melakukan survey pelanggan, hal tersebut diperlukan untuk peningkatan pelanggan baru, hal tersebut termasuk dalam Perspektif Pelanggan

Karakteristik yang kedua dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu berusaha keras untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, dapat diartikan bahwa perusahaan harus melakukan perubahan mutu/kualitas pelanggan. Berdasarkan hasil tanggapan responden, perusahaan selalu melakukan pembaharuan terhadap kualitas pelanggan, dengan cara para karyawan selalu menyelesaikan permasalahan mengenai pelanggan dengan segera dan cepat. Dengan lakukan hal ini maka, dapat meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal, yaitu perusahaan telah melakukan inovasi dalam hal menawarkan produk atau jasa ke pelanggan.

Selanjutnya karakteristik ketiga dalam *Total Quality Management* (TQM) yaitu melibatkan seluruh pekerja, dapat diartikan bahwa manajemen harus mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam upaya memperbaiki mutu perusahaan. Berdasarkan hasil tanggapan responden, perusahaan menjadikan karyawan sebagai prioritas utama dalam pencapaian mutu dan kualitas, serta para karyawan bersama-sama bertanggung jawab terhadap kualitas kerja. Hal tersebut berkaitan dengan hasil tanggapan responden

pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan dalam metode *balanced scorecard*, bahwa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu meningkatkan mutu/kualitas untuk para pelanggan dan para karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas kerja, dengan cara melakukan perhitungan atas profitabilitas pelanggan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung, terdapat kesimpulan antara lain

1. TQM pada Bank BRI Syariah Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun belum berjalan maksimal. Hal ini terlihat dari karakteristik kelima yaitu menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif sehingga perusahaan tidak mampu mengambil keputusan berdasarkan informasi yang jelas dan akurat.
2. Kinerja perusahaan pada Bank BRI Syariah Kota Bandung termasuk dalam kriteria baik, namun belum berjalan maksimal. Hal ini terlihat dari karakteristik perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tidak semua karyawan mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak mampu memberikan pelatihan juga pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja
3. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena *Total Quality Management* (TQM) sudah mampu menghasilkan kinerja yang sama dengan keinginan yang telah ditetapkan Bank BRI Syariah seperti perusahaan mendapatkan peningkatan pelanggan baru pada kualitas pelanggan, melakukan inovasi dalam menawarkan produk atau jasa ke pelanggan, para karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas kerja, manajemen memberikan penghargaan kepada karyawan, manajemen menetapkan target laba dan pendapatan pada periode tertentu, juga karyawan selalu menangani keluhan pelanggan dengan baik, dan perusahaan memperhatikan dan menyediakan fasilitas yang memadai juga memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan.

V. SARAN

A. Saran Operasional

1. Perusahaan sebaiknya menggunakan pengukuran yang tidak bias dan objektif, dimana manajemen dapat melakukan arahan terhadap karyawan dengan cara lebih mengenal karyawan

tersebut dan membimbing karyawan tersebut untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan hasil laporan.

2. Kinerja perusahaan diharapkan dapat meningkatkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, seperti dilaksanakannya pelatihan dan peningkatan keahlian

B. Saran Pengembangan Ilmu

1. Masih diperlukannya penelitian pada bidang yang sama untuk mengetahui konsistensi dari hasil penelitian, karena hasil penelitian penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja perusahaan masih memiliki hasil yang berbeda-beda
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode yang berbeda, seperti metode survey dan verifikasi serta unit analisis yang berbeda, sehingga dapat mengembangkan ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Nugroho, M. Iqbal & Mawardi, Wisnu. 2012. Analisis Prediksi Financial Distress Dengan Menggunakan Model Altman Z-Score Modifikasi 1995. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang thn.
- [2] Sukarno. 2002. Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta: Gramedia
- [3] Utami, Rismaya F. Lestari Rini, Rosdiana Yuni. 2019. Analisis Penerapan *Total Quality Manajemen* (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*. *Jurnal Prosiding Akuntansi*
- [4] Gaspersz. 2001. Total Quality Management. Pustaka Utama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [5] Mulyadi. 1998. Akuntansi Manajemen. Edisi ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- [6] Meyliana dan Renata. (2012). Jurnal Akuntansi. Pengaruh Total Quality Management pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya : Studi kasus pada PT. Bintang Alam Semesta, 4(1), 57-69.
- [7] Tjiptono. Diana.. 2003. Prinsip-prinsip Total Quality Service. Jogjakarta: Andi.
- [8] Blocher, E.J, *et al.* 2007 . Manajemen Biaya Penekanan Strategis. Salemba Empat. Jakarta.
- [9] Mangkunegara, A.P. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- [10] Mathis L. Robert dan John Jackson. 2006. Human Resource Management. Jakarta: Salemba Empat
- [11] Eem dan Abadi 2019. Pelayanan Garuda Memburuk, DPR Bentuk Panitia Kerja, tersedia di <https://indopos.co.id/read/2019/07/23/182356/pelayanan-garuda-memburuk-dpr-bentuk-panitia-kerja/> diakses pada [12/12/2019]
- [12] Idhat, D. Gunawan. 7 Hambatan yang Buat Bank Syariah Lambat Berkembang di RI, tersedia di <https://finance.detik.com/moneter/d-3076959/7-hambatan-yang-buat-bank-syariah-lambat-berkembang-di-ri> di akses pada [12/12/2019]
- [13] _____. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen . Jakarta: Salemba Empat.
- [14] _____. 2001. Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.
- [15] Nasution, M.N. 2004. Manajemen Jasa Terpadu. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- [16] _____. 2005. Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor.