

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT
PADA FAKULTAS EKONOMI DI TIGA UNIVERSITAS SWASTA
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Agung Janu Argiantopo

Anastasia Susty A

**Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43 - 44, Yogyakarta**

Abstrak

Universitas swasta merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa pendidikan. Dalam UU RI No 12 tentang Pendidikan Tinggi, disebutkan bahwa universitas swasta adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi, kemudian disebutkan juga tentang Tridharma Universitas swasta yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Universitas swasta untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu Universitas swasta merupakan salah satu organisasi yang harus memperhatikan kualitas dalam pelayanannya, karena memiliki tanggung jawab yang besar tidak hanya untuk menarik minat konsumen yang mana dalam kasus ini adalah mahasiswa tetapi juga untuk pengabdian kepada Negara dan masyarakat. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari Universitas swasta, perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus. Dan TQM merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan bagi Universitas swasta untuk memperbaiki kinerja pelayanannya. Pendekatan TQM pada Universitas swasta ini akan dapat memperbaiki system organisasi secara terus menerus sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan global yang terjadi, dan memberikan kualitas yang semakin baik dalam pelayanannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *Penerapan Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga universitas di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Hasil analisis menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden tentang penerapan TQM pada Universitas A adalah 5,288, Universitas B adalah 5,532, Universitas C adalah 5,694. Hasil tersebut berada di atas skala 4. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga universitas sudah menerapkan *Total Quality Management*.

Kata kunci : *Total Quality Management*

LATAR BELAKANG MASALAH

Penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja dari organisasi, hal ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Hasan & Kerr (2003). Oleh karena itu system TQM merupakan salah satu cara yang baik dalam meningkatkan kualitas dan menciptakan competitive advantage bagi organisasi. TQM dapat diterapkan untuk berbagai macam organisasi. Baik perusahaan manufacture maupun perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Salah satu organisasi yang bergerak dibidang jasa yang juga dapat menerapkan TQM adalah organisasi yang bergerak dibidang jasa pendidikan.

Universitas swasta merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa pendidikan. Dalam UU RI No 12 tentang Pendidikan Tinggi, disebutkan bahwa Universitas swasta adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi, kemudian disebutkan juga tentang Tridharma Universitas swasta yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Universitas swasta untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu Universitas swasta merupakan salah satu organisasi yang harus memperhatikan kualitas dalam pelayanannya, karena memiliki tanggung jawab yang besar tidak hanya untuk menarik minat konsumen yang mana dalam kasus ini adalah mahasiswa tetapi juga untuk pengabdian kepada negara dan masyarakat.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari Universitas swasta, perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus. Dan TQM merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan bagi Universitas swasta untuk memperbaiki kinerja pelayanannya. Pendekatan TQM pada Universitas swasta ini akan dapat memperbaiki system organisasi secara terus menerus sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan global yang terjadi, dan memberikan kualitas yang semakin baik dalam pelayanannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian tentang penerapan *Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga Universitas swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta.

RUMUSAN MASALAH

Bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga universitas di Daerah Istimewa Yogyakarta?

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *Penerapan Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga universitas di Daerah Istimewa Yogyakarta.

LANDASAN TEORI

Definisi Total Quality Management

Direktorat Bina Produktivitas (1998:3) merumuskan TQM sebagai suatu sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah, mengikutsertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Prinsip – Prinsip TQM

Prinsip - prinsip kunci TQM dijelaskan oleh Hashmi (2004:2) sebagai berikut:

- Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
- Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
- Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: statistical process control, the seven statistical tools.
- Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimatis dan fokus pada biaya non kualitas (cost of non-quality); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standart.
- Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

Implementasi TQM

Menurut George dan Weimerskirch (1994:259-269), ada enam fase utama dalam implementasi TQM, yaitu sbb:

1. Komitmen manajemen puncak terhadap perubahan
2. Penilaian system perusahaan secara internal dan eksternal
3. Pelembagaan focus pada pelanggan
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategic, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan system pengukuran
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan
6. Perbaikan atau penyempurnaan system

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang dalam proses pengumpulan datanya peneliti menggunakan data primer melalui kuesioner.

Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah fakultas ekonomi pada tiga universitas yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti memilih fakultas ekonomi dengan pertimbangan karena program studi terkait dengan fakultas ekonomi cukup banyak diminati oleh mahasiswa seperti program studi akuntansi dan manajemen. Hal ini membuka peluang bagi universitas untuk bersaing melalui fakultas ekonomi untuk mendapatkan pelanggan yang merupakan mahasiswa. Peneliti juga memiliki pertimbangan fakultas ekonomi menjadi objek penelitian karena program studi yang diminati dari fakultas ekonomi ada di tiap Universitas yang akan menjadi objek penelitian.

Tiga Universitas yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Universitas Janabadra, dan Universitas Sanata Dharma. Peneliti memilih tiga universitas tersebut karena dari beberapa universitas yang telah terakreditasi di DIY hanya tiga Universitas tersebut yang mau menjadi objek dalam penelitian ini.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang secara langsung diperoleh dari narasumber yang berhubungan dengan hal yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini berupa data dan informasi yang terkait dengan penerapan *Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga universitas swasta di DIY, yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisisioner penerapan *Total Quality Management* pada fakultas ekonomi di tiga universitas di DIY. Kuisisioner akan diberikan dan diisi oleh Dosen fakultas ekonomi. Dosen dipilih sebagai responden karena dosen diasumsikan juga turut berpartisipasi dalam Total Quality Management dan bersifat netral sehingga penilaian akan lebih bersifat objektif dan data yang didapat diharapkan dapat sesuai dengan keadaan Universitas yang ada.

Metode Pengumpulan Data

Strategi yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah strategi opini individu dan metode yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner TQM yang telah dikembangkan oleh Wang et al., (2012) dengan merubah sample dan populasi yang diteliti.

Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan satu variabel, yaitu anggaran partisipatif. Berikut adalah tabel operasionalisasi variabel:

Tabel Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep	Dimensi	Elemen Pertanyaan
Total Quality Management	TQM merupakan sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah, mengikutsertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.	Kuesioner yang dikembangkan oleh Wang et al., (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada pelanggan • Kerjasama internal / eksternal • Perbaikan berkelanjutan • Kepemimpinan • Pemenuhan karyawan • Pengetahuan • Proses manajemen 	Skala likert no 1 – 3 no 4 - 8 no 9 – 11 no 12 – 15 no 16 – 18 no 19 – 22 no 23 - 28

Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian yang berhubungan dengan ketepatan alat ukur dalam melakukan tugasnya dan juga berhubungan dengan tujuan dari pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuan dengan nyata atau benar, dan tidak valid jika alat ukur memberikan hasil ukuran yang menyimpang dari tujuan. (Jogiyanto, 2010) Kriteria uji validitas secara singkat (*rule of thumb*), r (korelasi) table adalah 0,355. Jika r hitung sudah lebih besar dari 0,355 maka pertanyaan pada kuisisioner dikategorikan valid. Dalam penelitian ini, perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi Pearson's Product Moment dengan *software SPSS (Statistical Production and Service Solution)* versi 17.00. Dan semua komponen pernyataan dalam instrument telah diuji dan mendapat hasil valid, hasil dapat dilihat pada lampiran hasil uji validitas.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya. Reliabilitas berhubungan dengan akurasi dan konsistensi dari suatu alat ukur. Alat ukur dikatakan reliable jika dapat dipercaya, dan agar dapat

dipercaya maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda. (Jogiyanto,2010). Uji reliabilitas instrument, menggunakan SPSS 16.0. Jika Cronbach Alpha > 0,6, maka reliabilitas pertanyaan untuk mengukur dapat diterima. Hasil uji reliabilitas terhadap setiap variable penelitian ditampilkan dalam lampiran uji reliabilitas.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah 3 universitas yang ada di DIY yaitu Universitas Atmajaya Yogyakarta, Universitas Janabadra, Universitas Sanata Dharma. Berikut ini adalah table gambaran umum dari ketiga universitas tersebut:

Tabel Gambaran Objek Penelitian

Keterangan	Universitas A	Universitas B	Universitas C
Tahun berdiri	1965	1958	1955
Akreditasi institusi	B	-	B
Jumlah mahasiswa	11307	2289	9948
Jumlah mahasiswa Fakultas ekonomi	3195	827	1572
Jumlah prodi	16	11	29

Statistik Deskriptif Variable Penelitian

Hasil statistic deskriptif variable penelitian ini di tampilkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel Statistik Deskriptif
Nilai Rata-Rata (Mean) Pada Tiap Universitas**

No	Universitas	Total Quality Management (TQM)	Keterangan
1	A	5,288	Sudah menerapkan TQM
2	B	5,532	Sudah menerapkan TQM
3	C	5,694	Sudah menerapkan TQM

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam table 4.4 tampak bahwa nilai rata-rata penerapan TQM pada Universitas A adalah 5,288. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Universitas A telah menerapkan TQM.

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam table 4.4 tampak bahwa nilai rata-rata penerapan TQM pada Universitas B adalah 5,532. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Universitas B telah menerapkan TQM.

Berdasarkan data yang ditampilkan dalam table 4.4 tampak bahwa nilai rata-rata penerapan TQM pada Universitas C adalah 5,694. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Universitas C telah menerapkan TQM.

Tabel Statistik Deskriptif
Nilai Rata-Rata(Mean) Tiap Indikator Pada Tiap Universitas

No	Indicator	Universitas A	Universitas B	Universitas C
1	Focus pada pelanggan	5,9	5,9	6,2
2	Kerjasama internal/eksternal	4,9	5,4	5,6
3	Perbaikan berkelanjutan	5,4	5,9	6
4	Kepemimpinan	4,8	5,4	5,3
5	Pemenuhan karyawan	5,5	5,4	5,3
6	Pengetahuan	5,6	5,7	5,5
7	Proses manajemen	5,4	5,3	6

Fokus Pada Pelanggan

Dari Universitas A didapat hasil 5,9 dan hal ini menunjukkan bahwasecara garis besar Universitas A telah focus pada pelanggan. Dari Universitas B didapat hasil 5,9 dan hal ini menunjukkan bahwasecara garis besar Universitas B telah focus pada pelanggan. Dari Universitas C didapat hasil 6,2 dan hal ini menunjukkan bahwasecara garis besar Universitas C telah focus pada pelanggan.

Kerjasama Internal/Eksternal

Dari Universitas A didapat hasil 4,9. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas A telah memiliki kerjasama internal/eksternal yang cukup baik. Dari Universitas B didapat hasil 5,4. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas B telah memiliki kerjasama internal/eksternal yang cukup baik. Dari Universitas C didapat hasil 5,6. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas C telah memiliki kerjasama internal/eksternal yang cukup baik.

Perbaikan Berkelanjutan

Dari Universitas A didapat hasil 5,4 hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas A telah melakukan perbaikan berkelanjutan. Dari Universitas B didapat hasil 5,9 hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas B telah melakukan perbaikan berkelanjutan. Dari Universitas C didapat hasil 6 hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Universitas C telah melakukan perbaikan berkelanjutan.

Kepemimpinan

Dari Universitas A didapat hasil 4,8. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Kepemimpinan di Universitas A telah cukup baik. Dari Universitas B didapat hasil 5,4. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Kepemimpinan di Universitas B telah cukup baik. Dari Universitas C didapat hasil 5,3. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar Kepemimpinan di Universitas C telah cukup baik.

Pemenuhan Karyawan

Dari Universitas A didapat hasil 5,5. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pemenuhan karyawan di Universitas A telah berjalan cukup baik. Dari Universitas B didapat hasil 5,4. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar

pemenuhan karyawan di Universitas B telah berjalan cukup baik. Dari Universitas C didapat hasil 5,3. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pemenuhan karyawan di Universitas C telah berjalan cukup baik.

Pengetahuan

Dari Universitas A didapat hasil 5,6. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pengetahuan karyawan pada Universitas A sudah cukup memadai. Dari Universitas B didapat hasil 5,7. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pengetahuan karyawan pada Universitas B sudah cukup memadai. Dari Universitas C didapat hasil 5,5. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pengetahuan karyawan pada Universitas C sudah cukup memadai.

Proses Manajemen

Dari Universitas A didapat hasil 5,4. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar proses manajemen di Universitas A telah berjalan cukup baik. Dari Universitas B didapat hasil 5,3. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar proses manajemen di Universitas B telah berjalan cukup baik. Dari Universitas C didapat hasil 6. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar proses manajemen di Universitas C telah berjalan dengan baik.

Rangkuman Analisis

Pada Universitas A indikator TQM paling tinggi adalah Fokus pada pelanggan sedangkan indikator TQM paling rendah adalah kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa universitas A telah cukup baik dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan namun dilihat dari sisi indikator TQM kepemimpinan Universitas A memiliki sedikit kekurangan, meskipun dari score yang didapat dari indikator tersebut sudah menunjukkan bahwa penerapan TQM berdasarkan indikator Kepemimpinan telah dilakukan.

Pada Universitas B indikator TQM paling tinggi adalah fokus pada pelanggan dan perbaikan berkelanjutan sedangkan indikator TQM paling rendah adalah proses manajemen. Hal ini berarti bahwa universitas B telah cukup baik dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan dan juga dalam perbaikan berkelanjutan, namun dilihat dari sisi indikator TQM proses manajemen Universitas B memiliki sedikit kekurangan, meskipun dari score yang didapat dari indikator tersebut sudah menunjukkan bahwa penerapan TQM berdasarkan indikator proses manajemen telah dilakukan.

Pada Universitas C indikator TQM paling tinggi adalah Fokus pada pelanggan sedangkan indikator TQM paling rendah adalah kepemimpinan dan pemenuhan karyawan. Hal ini berarti bahwa universitas C telah cukup baik dalam memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan namun dilihat dari sisi indikator TQM kepemimpinan dan pemenuhan karyawan Universitas C memiliki sedikit kekurangan, meskipun dari score yang didapat dari indikator tersebut sudah menunjukkan bahwa penerapan TQM berdasarkan indikator Kepemimpinan dan pemenuhan karyawan telah dilakukan.

Jika dilihat dari ketiga universitas tersebut score indicator TQM focus pada pelanggan adalah yang paling tinggi, hal ini berarti dalam memberikan pelayanan ketiga universitas tersebut selalu mengedepankan kepuasan pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan untuk melihat penerapan Total Quality Management yang dilakukan pada fakultas ekonomi di tiga universitas yang ada di Yogyakarta. Dan dari hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa setiap Universitas yang menjadi objek dalam penelitian ini telah menerapkan Total Quality Management. Skor total rata-rata penerapan Total Quality Management adalah 5,438. Dengan rincian Universitas A mendapat skor 5,225. Universitas B mendapat skor 5,4825. Sedangkan Universitas C mendapat skor 5,6075. Universitas C mendapatkan skor yang paling tinggi. Hal ini berarti penerapan TQM di Universitas C paling baik di antara tiga Universitas yang menjadi objek penelitian.

Keterbatasan Penelitian

Di dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Jumlah universitas yang menjadi objek dalam penelitian ini sangat terbatas.
2. Yang menjadi sample dalam penelitian ini hanya dosen pada fakultas ekonomi saja.
3. Penelitian ini hanya berdasarkan persepsi dari dosen-dosen yang ada di Universitas.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya objek penelitian ditambah sehingga dapat memberi gambaran lebih jelas mengenai penerapan total quality management di Universitas Yogyakarta. Untuk penelitian selanjutnya juga dapat menambah responden dari semua fakultas sehingga data yang dihasilkan lebih mencerminkan gambaran satu universitas. Dan untuk penelitian selanjutnya juga dapat meneliti penerapan total quality management menggunakan persepsi seluruh karyawan di universitas, sehingga data yang dihasilkan menjadi lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arumugam, V.C. and Mojtahedzadeh, R. (2011), “measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer satisfaction Model (ACSI Model)”, *International Journal of Academic Research in Business and Social science*, Vol.1 No.3, pp. 232-258.
- Bina Produktivitas Tenaga Kerja.(1998),*Manajemen Mutu Terpadu*. Departemen Tenaga Kerja, Jakarta.
- Dale, B.G. (2003), Developing, Introducing and Sustaining TQM. www.blackwellpublishing.com. p. 1-33. Agustus 2005.
- Deming, W. E. (1982), *Out Of The Crisis – Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., and Zaim, S. (2006), “An Analysis of The Relationship between TQM implementation and Organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs”, *Journal of Manufacturing technology Management*, Vol.17 No.6, pp. 829-847.
- Eugenia,N. (2010), “Quality Improvement in a Global Competitive Marketplace – Success Story from Nigeria”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5 No.1, pp211-218.
- George, S. and A. Weimerskirch. (1994), *Total Quality Management*. John Wiley & Sons, Inc. NewYork.
- Goetsch, D.L. dan Davis, S.L. (1997), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production Processing and Services*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Gorji, M. (2011), “The Study of the Relationship between Total Quality Management and Service Quality Improvement Leading to an Optimal Model Presentation”, *Australian Journal of Basic and Applied Science*, Vol.5 No.11,pp 1742-1749.
- Handoko, T.H.(1998), *Dasar – Dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, M. And Kerr, R.M. (2003), “The Relationship between Total Quality Management Practices and Organisational Performance in Service Organisations”, *The TQM Magazine*, Vol.15 No.4, pp 286-291.
- Hashmi, K. (2004), Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM), www.isisigma.com. September 2005.

- Jogiyanto. (2010), *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman edisi pertama*, BPFE, Yogyakarta.
- Juran, J. M. (1962), *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip. (1997), *Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol)*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, Philip. (2000), *Marketing Management: Edisi Milenium, International Edition*. Prentice Hall International, Inc, New Jersey.
- Krajewski, J. Lee and P. R. Larry. (1999), *Operations Management Strategy and Analysis*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Paskard, T.D.S.W. (1995), *TQM and Organizational Change and Development*. Rockefeller College Press, New York.
- Render, Barry and Jay Herizer. (2004), *Operations Management*, International Edition, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Rosianasfar. (2013), *Production & Operation Management: Kualitas dan Total Quality Management*, [online], (<http://scm.aurino.com/kualitas-dan-total-quality-management/>, diakses tanggal 10 mei 2014).
- Tjiptono, F., dan A. Diana. (2001), *Total Quality Management*, Valentine, Yogyakarta.
- Wang, C.H., Chen, K.Y. and Chen, S.C. (2012), "Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, pp. 119-129.