

## Tinjauan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Lestari Wuryanti

Prgram Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Malahayati, Bandarlampung

[lestari.wuryanti@gmail.com](mailto:lestari.wuryanti@gmail.com)

**Abstract.** Competing companies to improve the quality of all its resources , in order to offer quality products to meet the expectations or desires of consumers . companies must conduct an Integrated Quality Management ( TQM ) in all areas and continue to make improvements - improvements offered products according to customer expectations . Each activity should be done planning ( plan) that continue to test ( Do) is an effort to avoid fatal errors , which further check which is useful for modifying and activities to meet all the expectations of designing , results modifications used as a foothold in the implementation process management ( the Act ) . Control the quality of products offered by various means including : fees and market share , the company's reputation , product accountability , international implications . Expected to perform quality repairs , among others : Repair reputation , increased volume , price increases , production costs can be minimized so that the expected increase in company earnings that accompanied the product as expected by the customer on an ongoing basis .

**Keyword :** *Total Quality Management ( TQM )*

### 1. Latar Belakang

Pada saat ini suatu organisasi harus dapat mengikuti perkembangan dan pertumbuhan ekonomi dunia yang pesat yaitu adanya globalisasi yang mendunia. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk menjadikan organisasinya menuju persaingan bebas. Persaingan bebas atau yang dikenal globalisasi menjadikan organisasi berlomba-lomba meningkatkan mutu / kualitas seluruh sumber daya organisasinya.

Dalam upaya meningkatkan mutu perusahaan salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan mutu produk yang ditawarkan sehingga produk yang ditawarkan bisa memenuhi harapan atau keinginan konsumen. Untuk bisa memenuhi harapan konsumen, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja agar produk yang dihasilkan memenuhi kualitas yang diharapkan. Salah satu langkah yang bisa dilakukan guna meningkatkan kinerja tersebut adalah dengan manajemen mutu terpadu yang merupakan suatu system guna meningkatkan kualitas produk yang berkelanjutan guna memenuhi kepuasan konsumen/pelanggan.

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) pada segala bidang agar perusahaan secara terus menerus melakukan perbaikan – perbaikan guna peningkatan kualitas produk yang ditawarkan sesuai dengan harapan konsumen/pelanggan. Sugeng Pinando (2001) yang menyatakan bahwa MMT merupakan aktivitas yang berusaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Disamping itu, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana juga mengatakan bahwa MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Diharapkan dengan adanya manajemen mutu terpadu, semua harapan konsumen terpenuhi baik kualitas maupun kuantitas produk yang ditawarkan. Dengan terpenuhinya produk sesuai dengan kebutuhan konsumen secara terus menerus, diharapkan kelangsungan dan eksistensi perusahaan dalam persaingan global tercapai.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pentingnya manajemen mutu terpadu (TQM) dalam upaya meningkatkan layanan kepada konsumen/pelanggan. Upaya peningkatan layanan dengan memberikan produk yang sesuai harapan atau memenuhi kebutuhan konsumen secara berkelanjutan. Tujuan dari manajemen mutu terpadu adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih baik secara terus menerus, perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi.

## 2. Kajian Pustaka

Strategi pencarian dengan menggunakan literatur komprehensif, adapun strategi pencariannya diadopsi untuk periode 2001 sampai 2012

- Review database akademik
- Review dari jurnal terdaftar di Ahmad Sofyanudin, 2006, Sallis Edward Gasperz 2001, Direktorat Jendral Industri Kecil Menengah Departemen Perindustrian tahun 2007, Liana Rahardja Ultima Accounting Vol 2. No.1. Juni 2010, Harniza Harun Musnaini, Jambi, Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari P, 2010, Whinda Yulyana, 2012

## 3. Metode Penelitian

Dalam Harniza Harun (SNI 19-8402-1996) mendefinisikan manajemen mutu terpadu adalah sebagai suatu pendekatan manajemen dari suatu organisasi yang dipusatkan pada masalah mutu, didasarkan pada partisipasi seluruh anggotanya dan bertujuan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan bermanfaat bagi seluruh anggota organisasi dan masyarakat.

Terdapat 10 unsur utama sebagai komponen manajemen mutu terpadu (Goetsch & Davis, 1994) yang tertuang dalam Whinda Yulyana, 2012 sebagai berikut :

1. Fokus Pada Pelanggan, baik pelanggan Internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap Kualitas, pelanggan eksternal dan internal yang menentukan mutu. Dengan mutu tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi yang diinginkan pelanggan yang berarti bahwa semua karyawan berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya. Apabila suatu organisasi terobsesi dengan mutu maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.
3. Pendekatan Ilmiah, diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
4. Komitmen Jangka Panjang, manajemen mutu terpadu harus menjadi sebuah komitmen bagi setiap sumber daya yang ada dalam perusahaan, yang diharapkan keinginan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang terus menerus berkelanjutan sehingga manajemen mutu terpadu menjadi sebuah budaya akan kebutuhan peningkatan kualitas produk yang ditawarkan.
5. Kerja Sama Tim (Team Work), dalam penerapan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan Sistem Secara Terus Menerus, setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem, sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar mutu dapat meningkat.
7. Pendidikan dan Pelatihan, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, karena dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan diharapkan akan meningkatkan pengetahuan dan skill setiap karyawannya.
8. Kebebasan yang Terkendali, kebebasan yang timbul karena keterlibatan pemberdayaan seluruh sumber daya yang ada merupakan hasil pengendalian yang terencana, diharapkan akan dapat

meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat serta dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan.

9. Kesatuan Tujuan, jika manajemen mutu terpadu diterapkan dengan baik maka semua usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama yaitu tercapainya tujuan perusahaan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, sehingga seluruh karyawan mempunyai rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap perusahaannya.

Dalam Liana Rahardja, 2010 terdapat Gugus Kendali Mutu (GKM) dalam upaya meningkatkan hasil yang lebih baik terus menerus. Dengan aktivitas GKM perusahaan akan mendapatkan karyawan yang benar-benar berani menghadapi persaingan dunia usaha.

Menurut Direktorat Jendral Industri Kecil Menengah Departemen Perindustrian tahun 2007, Total Quality Control (Pengendalian Mutu Terpadu) diprakarsai oleh Dr. J.M. Juran dan Dr. E.W. Deming dan dikembangkan di Jepang oleh Kaoru Ishikawa dengan menerapkan Quality Control Circle (QCC) atau gugus Kendali Mutu (GKM). GKM adalah salah satu konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja industri/jasa. Terbukti bahwa salah satu faktor keberhasilan industrialisasi di Jepang adalah penerapan GKM secara efektif. Karena keberhasilan ini, sejumlah negara industri maju dan sedang berkembang termasuk Indonesia, menerapkan GKM di perusahaan-perusahaan industri guna meningkatkan mutu, produktivitas dan daya saing. Maksud dari diadakannya pelatihan GKM adalah untuk menghasilkan suatu konsep baru untuk meningkatkan mutu dan produktivitas kerja industri/jasa.

Tujuan GKM adalah untuk mendayagunakan seluruh aset yang dimiliki perusahaan/instansi terutama sumber daya manusianya secara lebih baik, guna meningkatkan mutu dalam arti luas.

Tujuan penerapan GKM, antara lain untuk :

1. Peningkatan mutu dan peningkatan nilai tambah.
2. Peningkatan produktivitas sekaligus penurunan biaya
3. Peningkatan kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai target
4. Peningkatan moral kerja dengan mengubah tingkah laku
5. Peningkatan hubungan yang secara antara atasan dan bawahan.
6. Peningkatan ketrampilan dan keselamatan kerja
7. Peningkatan kepuasan kerja.
8. Pengembangan tim (Gugus Kendali Mutu)

#### 4. Pembahasan

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* sudah banyak dilakukan dan diterapkan dalam perusahaan bisnis. Hal ini dikarenakan telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Hal tersebut juga telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan (Widobudiyanto, Makalah manajemen mutu terpadu, 2011). Dalam Hadari Nawari (2005) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Aplikasi ini dimulai dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan tahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan produk yang sesuai harapan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, maka perusahaan harus mampu diperlukan efisiensi dalam merealisasikan kegiatan dalam upaya pencapaian yang dimaksud yaitu produk yang bermutu, dengan jumlah yang diinginkan, sesuai kebutuhan para pelanggan yang membutuhkan. Perbaikan-perbaikan yang dapat dilakukan penghematan di berbagai bidang hanya dapat dilakukan dalam suatu proses yang berlangsung panjang dan terus menerus dan berkesinambungan.

Dalam penelitian Harniza Harun Musnaini, menganalisis setiap konstruk dari variable manajemen mutu terpadu pada komitmen pimpinan puncak (X1), partisipasi konsumen internal(X2), dan hubungan pemasok(X3) dan desain kurikulum (X4) yang memberikan kontribusi positif untuk meningkatkan produktivitas pendidikan (Y). berdasarkan penelitian tersebut ternyata penerapan manajemen mutu terpadu di bidang industri pendidikan paling besar dipengaruhi oleh faktor komitmen pimpinan, sedangkan secara simultan faktor-faktor manajemen mutu terpadu berpengaruh cukup besar (80%) terhadap produktivitas industry pendidikan.

Penelitian Sutrisno, 2010 hanya difokuskan kepada pelaksanaan kedelapan prinsip sistem manajemen mutu yang terdapat dalam ISO 9001:2000, yaitu fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan personel, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, peningkatan berkesinambungan, pendekatanfaktual dalam pengambilan keputusan, dan hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan. Dan proses pengumpulan data dengan cara penyebaran kuesioner melalui media telekomunikasi dan e-mail, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu ISO 9000 yang tertinggi adalah pada prinsip Fokus pelanggan sedangkan yang terendah adalah pada prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan Penerapan manajemen mutu terpadu ISO 9000 di pulau Jawa tergolong sangat baik.

Kedua penelitian tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu terbukti memberikan kontribusi yang cukup signifikan, dimana pelanggan menjadi salah satu faktor penentu dalam keputusan dan peningkatan produktivitas yang berarti manajemen mutu terpadu yang dilakukan berkesinambungan akan menciptakan produktivitas dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Penelitian Ahmad Sofyanudin, 2006, dengan tujuan penelitian yang dirumuskan yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor determinan Manajemen Mutu Terpadu dalam kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, dukungan sumber daya manusia, komunikasi, pengakuan dan penghargaan, dan standar penilaian terhadap peningkatan kinerja sekolah dasar di kabupaten Purwakarta tahun 2003-2004. Penelitian ini menggunakan metode survei penjelasan (explanatory survey method) dengan pendekatan kuantitatif melalui hubungan kausal dengan uji normalitas dan linieritas regresi dan perhitungan korelasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gambaran mengenai faktor-faktor determinan manajemen mutu terpadu cukup tinggi dan keterkaitannya signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja sekolah dasar di kabupaten Purwakarta.

Penelitian Nurul Chairani at all, 2011, diketahui bahwa penerapan TQM dapat memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan yang memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Sementara kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Jim Clemer sebagaimana dikutip oleh Djamhuri (2001), merinci kendala dalam menerapkan Manajemen Mutu Terpadu adalah:

1. Lemahnya kepemimpinan dan delegasi wewenang manajemen  
Manajeme Mutu Terpadu akan berjalan sesuai dengan sasaran yang diinginkan jika pemimpin memiliki komitmen terhadap keterlibatan semua pihak. Artinya Manajemen Mutu Terpadu tidak akan berhasil manakala hanya diserahkan kepada tim tertentu yang ditunjuk oleh pimpinan,

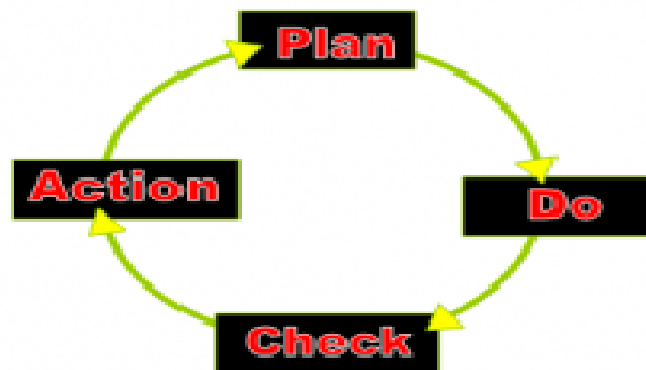
sementara pimpinan langsung menyerahkan program Manajeme Mutu Terpadu tersebut kepada tim yang ditunjuk. Dengan demikian pimpinan dapat mensosialisasikan perbaikan mutu yang dilakukan oleh pimpinan.

2. Mabuk tim  
Model ini bukan satu-satunya, tetapi masih ada metode pengembangan lainnya.
3. Proses pengaturan yang tidak memadai  
Program Manajemen Mutu Terpadu harus mengilhami seluruh kegiatan. Bagi sekolah, maka seluruh kegiatan akademik (proses belajar mengajar) harus memperoleh perhatian dalam meningkatkan kualitasnya.
4. Pemilihan pendekatan yang sempit dan dogmatik  
Pendekatan yang sempit dan dogmatik tidak dapat secara fleksibel memenuhi tuntutan perkembangan. Ini berarti ada kemandegan atau bahkan akan terjadi proses status quo. Pendekatan yang sempit tidak akan memberikan kesempatan bagi peningkatan Manajeme Mutu Terpadu. Manajeme Mutu Terpadu berorientasi pada pelanggan. Pelanggan memiliki kepuasan yang selalu berkembang. Oleh karenanya pendekatan dogmatik dan sempit tidak sesuai dengan kepuasan pelanggan.
5. Kurangnya dukungan sistem informasi dan alat ukur keberhasilan  
Lembaga atau organisasi termasuk sekolah amat sulit untuk mengetahui adanya peningkatan kualitas pelayanan di lembaganya, manakala tidak memiliki data dasar. Oleh karena itu setiap lembaga harus memiliki data dasar dan tolok ukur yang dicanangkan oleh lembaga yang bersangkutan.

Dalam aplikasinya suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan mutu produk yang ditawarkan dengan harapan produk yang ditawarkan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari sisi kuantitas maupun sisi kualitas.

Sebagaimana diketahui, dalam kaitan dengan proses MMT mendasarkan pekerjaannya pada siklus Deming's yang dikenal dengan sebutan PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (Supriyanto, 1999; Sytsma, 2000).

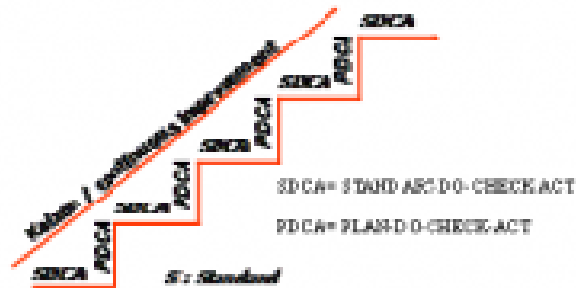
Siklus tersebut seperti tergambar pada gambar 1.



**Gambar 1:** Siklus PDCA dari Edward Demings

Keseluruhan kegiatan yang ada dalam perusahaan harus dilakukan perencanaan (*Plan*) terlebih dahulu. Perencanaan yang sudah dibuat tidak boleh langsung dipakai sebagai standar pelaksanaan, tetapi harus terlebih dahulu dilakukan pengujian (*Do*) untuk menghindari kesalahan yang fatal. Sehingga kegiatan asesmen dalam proses MMT merupakan kegiatan sentral yang harus dilakukan.

Data yang dihasilkan dari proses pengujian (*Check*) tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan modifikasi dan pengembangan pada desain. Hasil modifikasi tersebut itulah yang kemudian dijadikan pijakan dalam pelaksanaan proses manajemen (*Act*), demikian seterusnya proses tersebut berulang, sehingga selalu ada proses pengembangan dengan mendasarkan pada hasil evaluasi dan asesmen. Imai (2001) menggambarkan proses tersebut seperti pada gambar 2.



**Gambar 2:** Tahap pengembangan terus menerus

Konsep inti dari MMT adalah konsep tentang sistem, manajemen dengan mendasarkan fakta dan proses manajemen yang mendasarkan pada siklus PDCA. Namun demikian Sytsma (2004: 5) membagi konsep tersebut menjadi dua yaitu konsep inti dan konsep pendukung.

#### **Konsep Inti**

- Konsep sistem dan analisis sistem
- Variasi proses, termasuk sebab-sebab umum dan variasi sebab-sebab khusus
- Proses pengendalian dengan statistik (*statistical process control*) dan bagan kontrol untuk mengidentifikasi sebab-sebab khusus
- Siklus PDCA untuk pengembangan secara terus menerus mendasarkan pada analisis variasi sebab-sebab umum
- Alat-alat untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah dan bantuan dalam mengimplementasikan proses yang baru.

#### **Konsep Pendukung**

- Penekanan pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- Isu-isu pekerja yang meliputi
  - Pemberdayaan
  - Tim
  - Nilai-nilai pekerja
  - Penekanan pada pendidikan dan pelatihan

Pendapat Sytsma ini dengan dimasukkannya pelanggan sebagai konsep pendukung, hal ini dikarenakan faktor pelanggan merupakan faktor diluar organisasi yang merupakan faktor yang kecil kemungkinannya untuk dikendalikan dalam proses manajemen. Namun demikian Sytsma juga menyadari bahwa tidak mungkin keberhasilan MMT hanya melihat dari keberadaan faktor utama saja, namun juga harus melihat adanya faktor pendukung yang langsung berhubungan dengan proses pengembangan secara terus menerus (Sytsma, 2004).

Dalam pembahasan ini menjelaskan bahwa pelanggan adalah salah satu faktor penentu dalam manajemen mutu terpadu dikarenakan pelanggan adalah faktor diluar organisasi yang akan menjadi stakeholder perusahaan/pengguna dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Keberlanjutan yang diharapkan akan tercapai jika dalam pengendalian mutu produk yang ditawarkan, dapat mempengaruhi organisasi dalam beberapa hal yaitu :Biaya dan pangsa pasar, Reputasi perusahaan, Pertanggungjawaban produk, Implikasi internasional. Diharapkan dapat melakukan perbaikan mutu, antara lain : Perbaikan reputasi, Peningkatan volume, Peningkatan harga. Harapan lain diantaranya dapat diminimalisir biaya produksi sehingga diharapkan terjadi peningkatan laba perusahaan.

## 5. Simpulan dan Saran

Implementasi dari manajemen mutu terpadu atau *total quality manajemen* (TQM) pada beberapa perusahaan baik bidang jasa maupun barang secara umum memberikan mafaat yang positif bagi kelangsungan dan eksistensi perusahaan dalam persaingan global. Bahwa beberapa penelitian dengan berbagai jenis organisasi yang didapat memberikan kesimpulan bahwa faktor-faktor manajemen mutu terpadu memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kinerja atau produktivitas perusahaan akan meningkat jika perusahaan melibatkan pelanggan sebagai salah satu faktor dalam pengambilan keputusan, hal ini dikarenakan pelanggan adalah stakeholder/pengguna dari produk yang kita tawarkan.

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* tidak hanya dilakukan dan diterapkan dalam perusahaan bisnis juga diterapkan dalam perusahaan non profit termasuk dunia pendidikan, hal ini dikarenakan telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif.

Manajemen mutu terpadu dapat diimplementasikan di perusahaan, dengan seluruh sumber daya yang ada ikut mendukung tercapainya dan pemenuhan kebutuhan pelanggan sesuai harapan pelanggan. Sehingga manajemen mutu terpadu tidak hanya dititik beratkan pada kualitas produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan berbagai selera yang ada, namun manajemen mutu terpadu juga dapat terwujud dengan adanya dukungan kepemimpinan yang ada. Dengan dukungan kepemimpinan, seluruh komponen perusahaan dapatsaling mendukung sehingga tercapai kualitas produk dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan yang akan meningkatkan laba guna eksistensi dan keberlanjutan perusahaan di masa yang akan datang.

### Daftar Pustaka

- Ahmad Sofyanudin, Faktor-Faktor Determinan Manajemen Mutu Terpadu dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kinerja Sekolah Dasar di Kabupaten Purwakarta, 2006  
Direktorat Jendral Industri Kecil Menengah Departemen Perindustrian tahun 2007
- Gasperz, Vincent. 2001. Penerapan Total Quality Management in Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. 29 (7): 145-155
- Hardjosoedarmo, S. 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset
- Harniza Harun Musnaini, faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen mutu terpadu pada produktivitas pendidikan tinggi di Jambi
- Liana Rahardja, Analisis Peranan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Produktivitas PT Mustika Ratu yang Bersertifikat ISO 9002, *Ultima Accounting* Vol 2. No.1. Juni 2010
- Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari P, Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan, 2011
- Sutrisno, Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terpadu ISO 9000 Pada Perusahaan Kontraktor, 2010
- Sytsma, Sid. 2000. *Practicing Continuous Improvement in the Classroom*. (online)
- Whinda Yulyana, Komponen-Komponen Manajemen Mutu Terpadu, 06 Juni 2012  
(<http://www.sytsma.com/tqmpap.html>)  
<http://dozqwidodobudiyanto.blogspot.com/2011/06/tugas-makalah-manajemen-mutu.html>