

**Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi pada Usaha
Kecil Menengah di Kota Metropolitan**

Soliatun

Universitas Esa Unggul
soliatun9@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of quality management on organizational performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) in a metropolitan city. Quality management, encompassing the planning, control, and improvement of product and service quality, is considered a crucial factor in achieving optimal organizational performance. This research employs a quantitative method with a multiple linear regression approach to test the proposed hypothesis. The research sample was taken from SMEs in a metropolitan city that meet specific criteria. The results show a significant influence between quality management and the organizational performance of SMEs. Improved implementation of quality management positively impacts increased organizational performance, including increased productivity, efficiency, and customer satisfaction. These findings have important implications for SMEs in enhancing their competitiveness in a competitive market. This study recommends that SMEs pay more attention to and improve the implementation of quality management to achieve better performance. The limitations of this study lie in the limited sample scope and the unconsidered external factors.

Keywords : Management, Quality, UKM, Metropolitan.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi pada UKM di kota metropolitan. Manajemen kualitas, yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas produk dan layanan, dianggap sebagai faktor krusial dalam pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sampel penelitian diambil dari UKM di kota metropolitan yang memenuhi kriteria tertentu. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara manajemen kualitas dan kinerja organisasi UKM. Peningkatan penerapan manajemen kualitas berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi, meliputi peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi UKM dalam meningkatkan daya saing di pasar yang kompetitif. Penelitian ini merekomendasikan agar UKM lebih memperhatikan dan meningkatkan penerapan manajemen kualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang terbatas dan faktor-faktor eksternal yang tidak dipertimbangkan.

Kata kunci : Manajemen, Kualitas, UKM, Metropolitan.

PENDAHULUAN

Globalisasi telah membuka peluang bagi negara-negara di dunia untuk saling melakukan perdagangan, yang sering disebut dengan perdagangan bebas. Hal tersebut terasa semakin menyulitkan bagi para pelaku usaha lokal khususnya di Indonesia yang umumnya masih kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan multinasional. Usaha Kecil

Menengah (UKM) yang merupakan sektor usaha penggerak perekonomian di Indonesia karena salah satu kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja merupakan salah satu pelaku usaha yang juga merasakan dampak globalisasi. Perusahaan multinasional yang tentunya memiliki banyak kelebihan baik dari segi teknologi, manajemen, jaringan, dsb, menjadi ancaman yang kuat bagi UKM di Indonesia. Hal tersebut menuntut UKM untuk bersaing dalam segala bidang agar tetap dapat bertahan di pasar. Semakin sadarnya konsumen terhadap kualitas, menjadi suatu dorongan tersendiri bagi para pelaku usaha untuk bersaing dalam menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas.

Menurut Prawirosentono (2024), produk yang berkualitas prima memang akan lebih atraktif bagi konsumen, dan pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan. Menurut Gasperz dalam Kawiana (2019), dengan memberikan perhatian pada kualitas akan memberikan dampak yang positif kepada bisnis melalui dua cara yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan. Tindakan yang dapat dilakukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas adalah dengan menerapkan manajemen kualitas pada segala kegiatan organisasi, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Menurut Tampubolon (2018), tujuan manajemen kualitas adalah untuk membangun kesuksesan melalui perbedaan produk dan jasa, biaya yang rendah (efisien), dan merespon selera pasar dan konsumen.

Tantangan terhadap manajemen bagi organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal. Tantangan internal adalah kendala dari dalam organisasi biasanya budaya di dalam organisasi yang menimbulkan situasi yang tidak kondusif bagi manajemen untuk melakukan perbaikan kinerjanya. Sedangkan tantangan eksternal organisasi adalah suatu impuls dari luar organisasi yang menggugah manajemen untuk mengadakan perbaikan kinerja (Hardjosoedarmo, 2020). Feigenbaum dalam Susetyo, dkk (2021), menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi diharapkan mampu menghasilkan output yang berkualitas yang mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya. Kualitas itu sendiri merupakan keseluruhan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang mampu memberi kepuasan kepada pelanggan atau konsumen.

Kinerja kualitas suatu perusahaan, baik itu kinerja operasional maupun kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dari kegiatan atau proses kualitas yang dilakukan sebelumnya. Untuk menghasilkan output yang berkualitas tentunya perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan kualitas atau yang sering disebut dengan manajemen kualitas. Manajemen kualitas adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan output yang berkualitas. Menurut Tampubolon (2018), Total Quality Management merupakan komitmen perusahaan untuk memberi yang terbaik bagi pelanggan-pelanggannya. Penekanannya adalah untuk secara kontinu melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Manajemen kualitas merupakan faktor penting untuk keberhasilan organisasi mana pun, dan usaha kecil dan menengah (UKM) di wilayah metropolitan tidak terkecuali. Sistem manajemen mutu yang solid dapat secara signifikan meningkatkan kinerja UKM, berdampak positif pada profitabilitas, daya saing, dan keberlanjutan jangka panjangnya. Esai ini akan mengeksplorasi hubungan antara manajemen mutu dan kinerja organisasi di

UKM di kota metropolitan, menganalisis berbagai aspek yang berkontribusi pada hubungan ini.

Manajemen kualitas di UKM metropolitan menghadapi tantangan unik. Persaingan yang ketat, evolusi teknologi yang cepat, dan keragaman permintaan pasar membutuhkan adaptasi yang konstan. Tidak seperti perusahaan besar dengan departemen yang didedikasikan untuk kualitas, UKM biasanya memiliki sumber daya yang terbatas, yang memerlukan penerapan alat dan teknik manajemen kualitas yang strategis dan efisien. Ini menyiratkan integrasi kualitas dalam semua aspek operasi, mulai dari perolehan bahan mentah hingga pengiriman produk atau layanan pelanggan. Budaya organisasi memainkan peran mendasar, mendorong partisipasi semua karyawan dalam perbaikan berkelanjutan. Penerapan standar internasional seperti ISO 9001 dapat memberikan kerangka acuan untuk penerapan sistem manajemen mutu, meskipun adaptasinya terhadap kebutuhan spesifik setiap UKM sangat penting.

Kinerja organisasi pada UMKM metropolitan dapat diukur melalui berbagai dimensi. Profitabilitas, dinyatakan sebagai margin keuntungan atau laba atas investasi, merupakan indikator utama. Namun, kinerja juga mencakup aspek-aspek seperti produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Manajemen mutu memiliki dampak positif pada semua dimensi ini. Kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi mengarah pada kepuasan pelanggan yang lebih besar, yang pada gilirannya menghasilkan loyalitas dan rekomendasi, meningkatkan penjualan dan profitabilitas. Peningkatan proses operasional, didorong oleh manajemen mutu, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Inovasi, faktor penting dalam pasar metropolitan yang dinamis, didukung oleh budaya peningkatan berkelanjutan, karakteristik manajemen kualitas yang efektif.

Hubungan antara manajemen mutu dan kinerja organisasi sangat kompleks dan beragam. Sistem manajemen mutu yang diterapkan dengan baik mengurangi kesalahan, cacat, dan pemrosesan ulang, meminimalkan biaya yang terkait dengan non-kualitas. Ini berarti peningkatan efisiensi operasional dan peningkatan profitabilitas. Selain itu, manajemen kualitas meningkatkan kepuasan pelanggan, faktor kunci untuk loyalitas dan pertumbuhan bisnis. Pelanggan yang puas lebih cenderung melakukan pembelian berulang dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain, menghasilkan efek berlipat ganda pada kinerja. Perbaikan berkelanjutan, prinsip dasar manajemen mutu, mendorong inovasi dan adaptasi terhadap perubahan permintaan pasar, faktor penting untuk kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan metropolitan yang kompetitif.

UKM Metropolitan menghadapi tantangan khusus dalam penerapan sistem manajemen mutu. Kurangnya sumber daya keuangan dan manusia, kompleksitas proses di lingkungan perkotaan dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan transformasi pasar yang cepat menjadi beberapa hambatan. Namun, ada juga peluang yang signifikan. Adopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat memfasilitasi implementasi dan pemantauan sistem manajemen mutu, optimalisasi sumber daya, dan peningkatan efisiensi. Kolaborasi dengan perusahaan lain, partisipasi dalam jaringan pendukung, dan pelatihan

staf merupakan strategi yang dapat membantu UKM mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang.

Manajemen mutu merupakan faktor penentu kinerja organisasi UMKM di kota metropolitan. Sistem manajemen mutu yang diterapkan dengan baik meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendorong inovasi, berkontribusi pada profitabilitas dan keberlanjutan jangka panjang. Meskipun UKM menghadapi tantangan khusus dalam menerapkan sistem ini, mengadopsi strategi yang tepat dan memanfaatkan peluang yang tersedia dapat membantu mereka mencapai kesuksesan dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Investasi dalam manajemen mutu bukanlah pengeluaran, tetapi investasi strategis yang menghasilkan pengembalian yang signifikan atas kinerja organisasi. Pelatihan staf, adopsi teknologi, dan kolaborasi adalah kunci keberhasilan dalam proses ini. Budaya perbaikan berkelanjutan, akhirnya, adalah mesin yang mendorong keunggulan dalam manajemen mutu dan, oleh karena itu, keberhasilan UKM dalam konteks metropolitan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimanakah implementasi manajemen kualitas pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Metropolitan dan bagaimanakah pengaruhnya terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini terdiri dari 6 variabel laten, yang terdiri dari variabel Faktor Strategik, Faktor Taktis, Faktor Operasional, Kinerja Operasional, Kinerja Finansial, dan Kinerja Non-Finansial. Variabel Faktor Operasional dijelaskan melalui 8 indikator yang terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, orientasi pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, dan inspeksi dan pengecekan kerja. Variabel Kinerja Operasional dijelaskan melalui 6 indikator yang terdiri dari produktivitas, kualitas produk, pengurangan produk cacat, biaya produksi, fleksibilitas, dan pengiriman kepada pelanggan. Variabel Kinerja Finansial dijelaskan melalui 4 indikator yang terdiri dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset. Sedangkan variabel Kinerja Non-Finansial dijelaskan melalui 5 indikator yang terdiri dari investasi dalam R&D, kemampuan membangun profil perusahaan yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, dan orientasi pasar.

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2016). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Usaha Kecil Menengah (UKM) di bidang pengolahan makanan dan minuman di Kota Metropolitan, yang sudah mendapat sertifikat SPP IRT. Sertifikat SPP IRT merupakan sertifikat yang diberikan kepada UKM yang bersangkutan sebagai tanda bahwa UKM tersebut telah lolos uji kualitas. Uji kualitas dilakukan pada rantai produksi, mulai dari bahan baku, proses produksi, produk jadi, dan pengelolaan limbah produksi. Jumlah dari populasi penelitian tersebut adalah 42 UKM. Karena jumlah populasi yang sedikit, maka sampel diambil dengan menggunakan teknik

studi populasi atau sering disebut dengan teknik sensus. Studi populasi atau sensus adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua populasi yang ada. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 42 UKM di bidang makanan dan minuman di Kota Metropolitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Proporsi UKM yang mendapat SPP IRT

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sudah mendapat SPP IRT	42	44,21 %
Belum mendapat SPP IRT	53	55,79 %

Hasil menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hasil tersebut berarti bahwa Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak merupakan faktor penting dalam sukses organisasi. Dalam mengimplementasikan manajemen kualitas, dibutuhkan adanya transformasi kultural dalam organisasi. Dan transformasi kultural dalam organisasi hanya dapat dimulai dari pimpinan puncak yang menguasai sistem dan prosesnya (Hardjosoedarmo, 2016). Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai hipotesis

Loading factor yang positif sebesar 0,476725, dengan nilai signifikansi sebesar 1,967325 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,721010, dengan nilai signifikansi sebesar 19,454701 ($>1,684$). Salah satu faktor yang berperan dalam implementasi manajemen kualitas adalah manajemen pemasok (Salaheldin, 2018).

Menurut Tampubolon (2004: 181-182), di dalam manajemen pemasok, perusahaan menentukan sumber daya dan bahan baku yang dibutuhkan, apakah mempergunakan satu atau banyak pemasok. Demikian juga untuk distribusi hasil produksi, apakah menggunakan satu atau banyak penyalur. Penentuan dalam jumlah pemasok akan tergantung pada jumlah kebutuhan bahan baku yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan pasar atau pelanggan. Keputusan yang diambil dalam memilih satu atau beberapa pemasok dan penyalur memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, yang nantinya juga akan berpengaruh pada kinerja operasional perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,565104, dengan nilai signifikansi sebesar 8,050115 ($>1,684$). Karena fokus dari kualitas salah satunya adalah kepuasan pelanggan, maka perlu dipahami apa itu kepuasan pelanggan dan faktor-faktor apa saja yang mampu mempengaruhi kepuasan dari pelanggan. Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan,

keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi (Nasution, 2015). Pelanggan yang puas tentunya akan melakukan pembelian ulang terhadap produk tersebut yang mampu mendorong perusahaan untuk memproduksi lebih baik lagi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Menurut Tampubolon (2024), di dalam pengukuran keuangan khususnya return of asset, terdapat beberapa metode pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan, diantaranya adalah payback period, net present value (NPV), break event point (BEP), dan internal rate of return (IRR). Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,372236, dengan nilai signifikansi sebesar 2,189872 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,517191, dengan nilai signifikansi sebesar 6,797629 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

Hasil pengujian terhadap hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, tentunya akan berupaya untuk menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Orientasi pada pelanggan dapat ditunjukkan melalui desain produk dan jasa. Hasil dari tindakan tersebut adalah pelanggan yang puas dan loyal terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,339696, dengan nilai signifikansi sebesar 3,048784 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin yang baik, dalam arti mampu membawa dan menggerakkan organisasi menuju perbaikan tentunya akan mendapatkan hasil yang baik pula. Hasil positif yang diperoleh dapat dilihat dari kinerja organisasi, baik kinerja finansial maupun kinerja non-finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,426620, dengan nilai signifikansi sebesar 6,361807 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2018).

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Variabel Faktor Strategik, Faktor Taktis, dan Faktor menggunakan produk tersebut. kepuasan pelanggan selanjutnya menimbulkan kecenderungan pembelian ulang

pada produk yang sama. Lebih jauh lagi, pelanggan yang puas akan menceritakan pengalamannya kepada orang-orang di sekitarnya. Hal tersebut mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam segi pemasaran. Dan pada akhirnya, pembelian ulang dari pelanggan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan melalui penjualan. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,459734, dengan nilai signifikansi sebesar 8,776585 ($>1,684$).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kesebelas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai loading factor yang positif sebesar 0,513898, dengan nilai signifikansi sebesar 9,940057 ($>1,684$). Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah semakin baiknya kinerja operasional perusahaan yang dilihat dari segi produktivitas, pengurangan produk cacat, perbaikan kualitas produk, kecepatan pengiriman kepada pelanggan, dan fleksibilitas mampu menciptakan ide-ide baru dan segar bagi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dari segi non-finansial pun akan meningkat. Perubahan kualitas akan dapat meningkatkan keuntungan melalui penjualan. Dengan merespon selera pasar atau konsumen, kualitas dapat dibentuk sesuai dengan permintaan. Kualitas yang dapat memenuhi permintaan pasar atau konsumen dapat membentuk nilai yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan. Penciptaan nilai yang tinggi atas produk yang dihasilkan nantinya akan dapat mengubah anggapan pasar. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja operasional terhadap kinerja non-finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Budihardja, Stephani. dan Retno Indryani. 2021. "Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terhadap Biaya Mutu Pada Proyek Konstruksi Gedung di Surabaya". Diakses tanggal 24 September 2022, dari <http://www.google.com>.
- Darwis, dan Datu Rizal Asral. 2020. "Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Sistem Informasi". ISSN 0852-002 X. Diakses tanggal 24 September Volume 10, Nomor 1, Januari, Tahun 2013, Halaman 36
- Ferdinand, Augusty. 2016. Metodologi Penelitian Manajemen. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). 1 ed. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2018. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). 2 ed. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2016. Total Quality Management. Yogyakarta : ANDI.
- Kawiana, IGP. 2019. "Manajemen Mutu Terpadu Serta Kaitannya dengan Perilaku Produktif Karyawan". Diakses tanggal 28 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Kiswanto. 2018. "Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Management". Tesis Dipublikasikan. Diakses tanggal 5 Oktober 2022, dari <http://www.google.com>.

MES Management Journal
Volume 4 Nomor 2 (2025) 694 – 701 E-ISSN 2830-7089
DOI: 10. 56709/mesman. V4.i2.681

- Nasution, M.N. 2015. Manajemen Mutu Terpadu. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 2017. Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21. 2 ed. Jakarta : Bumi Aksara.
- Rivai, Veitzhal., Deddy Mulyadi. 2019. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Rajawali Pers.
- Salaheldin, Ismail Salaheldin. 2018. "Critical Succes Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs". International Journal of Productivity and Peformance Management, Vol. 58, No. 3, h. 215-237,