

Problem Penerapan TQM dalam Praktek: Suatu Analisis Kritis Penyebab Kegagalan

Tjiptohadi Sawarjuno, SE, MSc

Abstrak: Di mana pun, total quality management (TQM) masih tetap menjadi kontroversi. Sebagian mengecamnya sebagai hiasan baru manajemen, karena kesulitan mempraktekannya. Klaim tersebut biasanya dilontarkan oleh mereka yang hanya menyoroti segi kegagalannya. Sebaliknya, banyak juga pihak yang memujinya sebagai lompatan manajemen menuju sukses di masa mendatang. Klaim ini didukung oleh mereka yang melihat kenyataan keberhasilan dalam praktek. Dalam artikel ini diulas keduanya, baik keberhasilan maupun kegagalan, dengan menitikberatkan pada analisis faktor-faktor penyebab kegagalan. Argumentasinya, yaitu menganalisis kegagalan akan memberikan manfaat lebih karena dengan memahami hal itu memungkinkan kita untuk menghindari atau mengatasinya. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis, dalam artikel ini diajukan kesimpulan dan saran.

Pendahuluan

Total Quality Management (TQM) telah lama diperkenalkan dan dikembangkan di Indonesia. Memahami filosofi TQM dan mempertimbangkan manfaatnya, beberapa perusahaan, dengan pengarahannya dari para konsultannya, juga telah mencoba menerapkannya. Bagaimana hasilnya? Tentunya, seperti halnya di negara-negara maju, ada perusahaan yang berhasil ada pula yang mengalami kegagalan. Di antaranya tampak sebagai tujuan ekonomis yaitu dalam bentuk upaya meraih ISO 9002 (atau ISO lainnya) sebagai lambang manajemen mutu. Kesempatan studi untuk mempelajari dan menganalisis faktor-faktor penyebab keberhasilan atau kegagalan penerapan TQM pada perusahaan-perusahaan di Indonesia masih sangat terbatas. Mungkin karena kurang terbukanya manajemen terhadap akademisi. Padahal, membahas masalah tersebut secara ilmiah akan membuahkan hasil yang bermanfaat bagi kedua belah pihak, baik manajemen perusahaan maupun bagi kepentingan pengembangan pendidikan itu sendiri. Karena membahas kasus perusahaan Indonesia akan menghasilkan suatu pengetahuan teoretis maupun praktis yang lebih sesuai dengan kondisi praktek,

budaya, ekonomi, lingkungan dan situasi yang berlaku di bumi nusantara ini, sehingga studi tersebut akan lebih hidup.

Oleh karena belum adanya kesempatan menganalisis kasus perusahaan Indonesia, dalam artikel ini dibahas studi tentang keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM pada berbagai organisasi dan perusahaan yang terjadi di mancanegara. Artikel ini disusun berdasarkan studi literatur tentang implementasi TQM dalam praktek yang dikombinasikan dengan pengalaman serta pengamatan penulis sebagai akuntan dan konsultan manajemen. Tujuan pembahasan ini adalah untuk memberikan wawasan yang luas kepada siapa saja yang sedang mendalami masalah TQM, baik para mahasiswa, manajer maupun praktisi. Dengan mengulas kasus yang terjadi di negara maju, diharapkan bisa diperoleh bahan pertimbangan dan pengetahuan praktek dan bisa mengurangi kesalahan-kesalahan yang sering terjadi yang menyebabkan kegagalan.

Pembahasan dan analisis dalam artikel ini akan lebih dititikberatkan pada masalah penyebab kegagalan. Karena, seperti disebutkan dalam pepatah, sebaiknya kita belajar dari kegagalan orang lain demi keberhasilan kita. Dengan demikian kita

tidak perlu mengalami atau mengulangi kegagalan mereka. Oleh karenanya, penulis berpendapat, bahwa mengulas dan menganalisis kegagalan akan lebih bermanfaat daripada membahas masalah keberhasilan. Mengapa penting dikupas, karena kenyataannya banyak perusahaan yang telah menerima *award* karena keberhasilan upayanya meningkatkan kualitas, ternyata selang beberapa saat perusahaan tersebut mengalami krisis keuangan. Dengan demikian diharapkan para manajer dan praktisi dapat belajar dari pengalaman pahit beberapa perusahaan yang akan dibahas dalam artikel ini.

Mengkaji nilai-nilai filosofis yang terkandung dalam pengertian TQM, penulis berpendapat bahwa tentu terjadi suatu kesalahan yang mendasar apabila suatu konsep atau teori yang menjanjikan kebaikan tetapi bila dipraktekkan ternyata malah mengalami hal yang sebaliknya. Penulis mempunyai argumentasi bahwa kegagalan itu bukan karena filosofi TQM-nya yang salah, demikian pula Dobbins (1995), tetapi lebih dikarenakan metode dan strategi penerapannya. Kemudian penulis juga melihat adanya kecenderungan menghendaki hasil kilat, yaitu para pemegang saham dan/atau manajer mengharap-

kan segalanya serba cepat. Padahal usaha ke arah perbaikan mutu, tergantung pada keadaan spesifik organisasi, yang memerlukan waktu yang cukup, bukan hasil kerja semalam. Anand (1995) mengatakan, "Achieving fault-free systems may take many years." Namun bukan berarti TQM tidak bisa dicapai, semuanya bisa asalkan manajemen serius menanganinya. Oleh karenanya, untuk mengimplementasikan dan demi suksesnya TQM, Corrigan (1995) berargumentasi perlunya para eksekutif senior (pemilik) mempunyai konsistensi dalam mencapai tujuan dan kepemimpinan (*leadership*) yang tangguh. Selain itu, kita harus menyadari bahwa meraih sukses pada bidang apa pun, tidaklah mudah. Demikian pula implementasi TQM. Oleh karenanya, kita tidak bisa mengklaim bahwa kegagalan TQM berarti kegagalan filosofinya semata-mata, karena faktor penyebab kegagalan itu banyak. Untuk mendukung pendapat tersebut, studi ini akan mengemukakan contoh-contoh praktek dan membahasnya.

Pembahasan dimulai dengan menyinggung pengertian TQM. Kemudian dilanjutkan dengan mengulas berbagai contoh keberhasilan perusahaan dan organisasi sosial yang telah mengimplementasikan TQM dengan disertai analisis penyebabnya. Setelah itu, disajikan ulasan tentang contoh mengenai mereka yang gagal menerapkan TQM. Selanjutnya, kedua faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan implementasi itu dianalisis dan disajikan sebagai saran. Artikel ini akan diakhiri dengan suatu kesimpulan yang mengajak pembaca untuk berpikir lebih lanjut.

Apa dan Bagaimanakah TQM?

TQM, menurut Dobbins (1995, hal. 33), secara umum dapat dijelaskan sebagai suatu filosofi bisnis yang selalu berusaha untuk memperbaiki (*improve*) output, termasuk *financial performance*, sistem manajemen organisasi; memberikan garansi kelangsungan hidup jangka panjang dengan cara memfokuskan pada keutamaan kepuasan pelanggan tanpa meninggalkan kepentingan seluruh *stakeholder*: pelanggan, karyawan, pemilik atau pemegang saham, dan pemasok. Berkaitan dengan pemahaman ini, Hoover (1995) menambahkan perlunya lebih memeransertakan

karyawan (*employee involvement*) pada semua proses dan menggunakan "*technical tools of quality*" yang sesuai (tepat).

Meskipun dalam definisinya Dobbins menyebutkan bahwa TQM menjamin (*guarantee*) kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang, namun dalam artikel ini sendiri, ada keraguan mengenai istilah tersebut. Bagaimana mungkin suatu teori atau konsep bisa menjamin kelangsungan hidup suatu organisasi yang kenyataannya kelangsungan hidup organisasi itu dipengaruhi oleh berbagai hal yang saling berkaitan. Oleh karenanya, pendapat dalam artikel ini adalah bahwa bukannya TQM menjamin *survival*, tetapi TQM lebih bisa meningkatkan probabilitas untuk mencapainya (Lihat juga Corrigan, 1995; Shadur, 1995).

Dari uraian singkat tersebut tersirat bahwa seharusnya manajemen menyadari, bahwa TQM merupakan filosofi yang harus diterapkan sepanjang masa, para pimpinan organisasi (bisnis) harus selalu mengadopsi cara-cara yang lebih baik untuk mencapai tujuan dan harus berusaha menciptakan terbentuknya "*learning organization*".

Kiat Mencapai Tujuan TQM

Sebelum membahas penyebab kegagalan, akan diulas beberapa kiat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tingkat kualitas yang diinginkan. Dengan memahami kiat ini, di satu pihak, kita akan memperoleh pengetahuan tentang apa yang seharusnya dilakukan, dan, di lain pihak, kita mengetahui kalau premis ini tidak ada maka tujuan tidak akan tercapai. Keyakinan dalam artikel ini adalah bahwa kiat yang paling mendasar atas keberhasilan TQM adalah adanya komitmen manajemen. Meskipun semua perencanaan, pembelian, produksi, pengendalian mutu sampai pemasaran telah dipersiapkan dengan baik, tanpa adanya komitmen yang kuat dari para pelaku manajemen, niscaya organisasi akan menemui kegagalan (Lihat Anand, 1995; Dobbins, 1995; Garvin, 1988; Roosevelt, 1995; Shaw dkk., 1995; Umeda, 1995).

Keyakinan yang sama dikemukakan pula oleh tiga orang pimpinan tertinggi dari tiga perusahaan yang berhasil meraih Malcolm Baldrige Award, lambang ke-

banggaan kualitas. Masing-masing adalah Arthur D. Wainwright dari perusahaan keluarga Wainwright Industries, Joseph P. Nacchio presiden dari AT&T Consumer Communication Services (CCS), dan Earl A. Goode presiden dari GTE Directories Corp., sebuah perusahaan pembuat buku telepon terbesar di Amerika Utara, yang mengemukakan pengalamannya dan sepakat bahwa komitmen manajemen adalah yang paling penting. Mereka mengatakan bahwa komitmen itu harus tumbuh dari hati nurani manajer (Wainwright) dan memerlukan kepemimpinan yang kuat (Joseph Nacchio) (dikutip dari Bemowski, 1995).

Sedangkan Garvin (1988), dalam studinya pada salah sebuah perusahaan *air condition* ruangan, menjumpai atau melihat keseriusan manajemen dalam menangani masalah kualitas. Manajemen perusahaan itu melakukan *weekly quality meeting* yang dihadiri oleh para staf kualitas dan seluruh manajemen puncak. Tujuannya yaitu mengidentifikasi problem penting, membahas dan mengatasinya (*improvement*) secepatnya. Bila kita simak, intinya adalah bahwa manajemen yang paling bertanggung jawab terhadap masalah kualitas. Jadi identifikasi dan keputusan kualitas tidak bisa dilimpahkan kepada manajemen menengah.

Namun begitu, semua anggota organisasi harus pula memberikan perhatian khusus terhadap kualitas, apabila tidak, organisasi akan memperoleh hasil yang sebaliknya. Dengan kata lain *employees involvement*, yaitu mengajak seluruh karyawan ikut berperan serta dalam menangani masalah kualitas, adalah kiat yang kedua. Earl Goode, di mana perusahaannya berhasil menguasai hampir seluruh pasar dan mengecilkan tingkat kesalahan cetak sebanyak 350 kesalahan dari 1 juta daftar iklan, menyatakan bahwa 96% dari jumlah karyawannya ikut aktif dalam masalah kualitas, "Tetapi mereka bukannya dipaksa, melainkan dengan sukarela." Selanjutnya, setelah manajer menetapkan arah, ia harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk benar-benar memulai sesuatu yang berbeda (Bemowski, 1995).

Selanjutnya, Garvin menambahkan, sinkronisasi antara departemen kualitas dan produksi adalah penting. Meskipun

mempunyai penekanan yang sedikit berbeda, namun secara keseluruhan harus tetap mengacu kepada *overall quality performance*. Yang lazim terjadi yaitu departemen kualitas menekankan kualitas, sedangkan departemen produksi menekankan kuantitas atau memproduksi sesuai dengan jadwal produksi. Dengan kata lain, kedua departemen ini harus mempunyai arah yang sama, jangan sampai berbalikan.

Kiat yang ketiga adalah ketekunan dan kesabaran yang berkaitan dengan proses dan waktu. Kiat ini tersirat pada perusahaan Merix Corporation, Forest Grove, Oregon (Tektronix Circuit Board Division), suatu perusahaan "electronic interconnected devices" dengan teknologi canggih yang juga telah berhasil mengimplementasikan TQM. Perusahaan ini berhasil menerapkan filosofi TQM. Keberhasilan ini bukan hasil kerja semalam, melainkan merupakan hasil yang dicapai berkat kerja keras berupa evolusi yang makan waktu panjang dengan cara mengintegrasikan antara *quality improvement* dengan aktivitas pekerjaan sehari-hari (Roosevelt, 1995). Keberhasilan ini ditandai dengan diperolehnya *award* kebanggaan dari Malcolm Baldrige National Award (MBNA) pada 1994 dan sertifikat ISO 9001 pada 1992. Demikian pula yang dialami Nippondenso, Jepang. Ia berhasil meraih Deming Prize pada tahun 1960. Ini bukan berarti kondisi manajemennya sudah sejak saat itu demikian hebat. Salah seorang *plant manager*-nya mengatakan bahwa mereka memenangkan Deming Prize pada tahun itu, dan sejak saat itu mereka belajar terus demi perbaikan (Dobbins, 1995). Maka jelas bahwa situasi ideal seperti yang ditawarkan TQM tidak terjadi semalam berkat "lampu Aladin".

Keberhasilan Merix Co. menyiratkan adanya komitmen yang kuat para manajemen puncak. Roosevelt (1995) yakin bahwa "a well-functioning business excellence" atau *quality improvement* tidak akan tercapai tanpa dukungan yang penuh pengertian dan pemahaman dari eksekutif senior. Untuk itu, manajemen puncak Merix Co. mengadopsi dan menerapkan kriteria MBNA sebagai acuan ke dalam seluruh aktivitas organisasi. Intinya, mereka tidak meminta seluruh karyawan untuk mengubah, tetapi mereka membawa per-

ubahan itu ke dalam perencanaan (*planning process*) sehingga perubahan ke arah perbaikan (*improvement*) pada periode berikutnya menjadi prioritas dan berusaha memenuhi kriteria MBNA itu. Dengan kata lain, perencanaan kualitas telah menyatu (*integrated*) dengan rencana bisnis.

Dalam melaksanakan kriteria tersebut, manajemen puncak menerapkan tiga strategi pokok. Pertama, memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan dan memanfaatkan pengetahuan mereka guna mencapai potensi mereka yang optimal. Hal ini menyiratkan bahwa sumber daya manusia adalah masalah yang krusial bagi perusahaan. Oleh karenanya, manajemen puncak dan menengah harus komit dan terbuka terhadap karyawan, menghormati (*respect*) dan memberikan kesempatan mengembangkan pengetahuannya demi kemajuan perusahaan.

Strategi yang kedua, yaitu menciptakan hubungan timbal balik dengan para pemasok (*supplier*). Dalam hal ini, perusahaan memilih pemasok yang mau bekerja sama dalam hal meningkatkan kualitas (karena kualitas produk sangat tergantung pada kualitas bahan baku), jadi bukan pemasok yang hanya mau menjual produknya saja. Hubungan yang baik (*strong customer-supplier relationships*) adalah mutlak, sehingga perusahaan, bersama-sama dengan pemasok, dapat membuat rencana yang baik dan konsisten dengan tingkat pertumbuhan kualitas yang diharapkan. Seperti diulas oleh Roosevelt, suatu terobosan yang dilakukan Merix Co. yaitu mencari *sister manufacturer* yang bukan saingan bisnis, karena *sister* ini berasal dari pemasok atau pelanggannya. Melalui *sister* ini, perusahaan melakukan saling tukar informasi yang menunjang kemajuan teknologi. Dengan demikian, terbentuklah ikatan kerja sama yang saling menguntungkan.

Strategi yang ketiga yaitu perusahaan bukan hanya harus melihat ke masa yang akan datang, tetapi juga harus menciptakan masa depan (*develop the future*). Dalam hal ini, Merix Co. bekerja sama dengan sebuah perusahaan sejenis yang terbesar di dunia. Dengan demikian, ia tidak perlu menggunakan *resource*-nya untuk keperluan seperti penemuan (*reinventing*) apa yang telah dilakukan dan dikembangkan oleh perusahaan lain. Tetapi, ia berusaha

untuk lebih mengembangkan sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Akhirnya kiat yang tak kalah pentingnya, yaitu pemberian perhatian khusus terhadap konsumen, baik mengenai keluhan, kepuasan, harga, cacat, waktu penyerahan barang dan kerja sama dalam pengertian *partnership*. Presiden AT&T CCS, Joseph Nacchio, yang berhasil mengurangi waktu untuk mengembangkan produk baru, menegaskan bahwa konsumen merupakan nilai-nilai perusahaan, sehingga yang penting adalah bagaimana melayani pelanggan sebaik-baiknya, mencari informasi mengenai keinginannya, dan kemudian mengarahkan aktivitas perusahaan untuk memenuhinya. Arthur Wainwright dan Earl Goode melakukan pendekatan yang sejenis dalam masalah pelanggan (Bemowski, 1995).

Diskusi tersebut di atas menggambarkan dengan jelas beberapa kiat dasar yang diperlukan perusahaan demi tercapainya suatu tingkat kualitas yang diharapkan. Maka para manajer dan pemegang saham, bila akan mencoba menerapkan TQM, harus menjadikan kiat-kiat tersebut sebagai bahan pertimbangan. Namun demikian, kiat-kiat tersebut belum menggambarkan keseluruhan persiapan pelaksanaan TQM. Selain yang diuraikan tersebut, sebenarnya masih banyak lagi faktor yang harus dimasukkan ke dalam pertimbangan pengambilan keputusan. Faktor-faktor tersebut, di antaranya, tercermin pada beberapa pembahasan penyebab kegagalan berikut. Dalam pengertian, bila kita memahami penyebab kegagalan kemudian kita berusaha mengurangi atau mengatasi penyebab tersebut, tentunya kita akan dapat meraih keberhasilan.

Kegagalan Implementasi TQM dalam Praktek

Bagian berikut ini akan memberikan beberapa contoh kegagalan pada organisasi, baik yang *profit oriented* maupun yang non-profit. Selanjutnya, dari pembahasan beberapa faktor penyebab kegagalan itu, akan diajukan usulan sebagai pedoman bagi mereka yang akan mengimplementasikan TQM.

Pertama, sebuah rumah sakit di New York, Strong Memorial Hospital di Roch-

ester, mengalami kegagalan dalam menerapkan TQM. Penyebab kegagalan itu didiskusikan dan disimpulkan sendiri oleh beberapa pelakunya, antara lain Shaw dan kawan-kawan. Kejadian ini pantas untuk dikaji karena ditulis oleh mereka yang berperan aktif dalam proses tersebut. Jadi pendapat mereka bukanlah pendapat *observer*, yang lazimnya hanya mengupas dari kulitnya, melainkan pendapat yang lebih **otentik (valid)**. Mereka, Shaw dkk. (1995), menyimpulkan bahwa terdapat 8 hal penyebab kegagalan tersebut. Pada awalnya, implementasi TQM dimulai dengan pelatihan yang kemudian diikuti oleh pembentukan sebuah tim yang terdiri dari, antara lain *emergency medicine*, *neurology*, perawat (*nursing*), *ophthalmology*, *social work* dan bagian *urology*. Tugas tim ini adalah mengidentifikasi masalah dan memilah-milah problem, menganalisisnya, menumbuhkan atau membentuk kemungkinan solusinya, menyeleksi dan membuat rencana untuk solusi tersebut, mengimplementasikan solusi tersebut, dan akhirnya mengevaluasi solusi tersebut.

Setelah bekerja lebih kurang satu tahun, tim ini mengalami berbagai hambatan. Hambatan tersebut dianggap sebagai sumber kegagalan, yaitu pertama, pembentukan tim yang keliru. Tim ini diharapkan sebagai motor dalam proses memotivasi seluruh anggota organisasi. Pelaksanaan TQM cukup menyita waktu dan memerlukan usaha yang besar dan berat. Untuk itu diperlukan tim yang benar-benar komit dengan tujuan TQM. Pada kasus ini, ternyata tim ini kurang mempunyai komitmen. Kedua, tujuan pembentukan tim ini tidak ditentukan dengan jelas sejak awal proyek, sehingga tim ini mencari dan menentukan sendiri tujuannya. Ketiga, seringkali terjadi penggantian anggota tim yang kurang mengikuti pelatihan TQM. Keempat, kurangnya pemahaman yang mendalam mengenai TQM dan kurangnya tim tersebut terjun langsung pada pokok permasalahan. Kelima, tidak terbentuknya kebiasaan melakukan konsensus dan hubungan pribadi antarsesama anggota organisasi. Para anggota tim kurang mengenal secara dekat sehingga antartim merasakan adanya jarak hubungan kerja. Keenam, identifikasi masalah tidak dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip TQM, sehingga masalah yang sederhana sering kali dipecahkan berdasar-

kan prinsip TQM, akibatnya penanganannya malah bertele-tele. Ketujuh, prinsip-prinsip TQM tidak diterapkan secara menyeluruh pada semua lapisan manajemen, sehingga tampaknya hanya terbatas pada tim tersebut saja. Kedelapan, para pemegang dan pengambil kunci keputusan berharap akan dapat memecahkan masalah yang mendasar dalam sekejap, yaitu menghendaki mengalami lompatan jauh tanpa pelatihan yang cukup. Dengan kata lain, manajemen rumah sakit tersebut tidak mau mengikuti proses perubahan yang alami. Padahal proses perubahan yang drastis bisa berakibat timbulnya goncangan atau ketidakseimbangan organisasi.

Klaim yang berbeda atas kegagalan TQM dilakukan Rust dkk. (1994). Dalam studinya, Pust dkk. mengupas kejadian-kejadian pada berbagai perusahaan, tiga di antaranya seperti berikut. Kegagalan perusahaan tersebut dikarenakan manajer selaku motor penggerak TQM mengabaikan faktor *costs*, dalam pengertian, manajer lebih mementingkan atau hanya berusaha untuk mencapai target peningkatan kualitas, tetapi melupakan beban biaya yang dikeluarkan untuk mencapainya. Contohnya, pada tahun 1989 Wallace Company, sebuah perusahaan distributor pipa dan klep (*valve*), mengadopsi TQM. Atas jerih payahnya ini, di tahun 1990, ia memperoleh Malcolm Baldrige National Quality Award. Namun sayangnya, dua tahun kemudian ia mengalami kerugian yang sangat berarti. Peningkatan kualitas yang dilakukan manajernya tidak diikuti oleh peningkatan keuntungan, tetapi sebaliknya, ia mengalami kerugian akibat melonjaknya *overhead cost*.

IBM Rochester, sebagai contoh kedua yang diajukan dalam studi Rust dkk., mengalami hal serupa, manajemen mengabaikan konsekuensi biaya. Divisi IBM ini memenangkan dua award, satu dari Malcolm Baldrige National Quality dan the George M. Low Trophy dari Quality and Excellent Award, NASA. Perolehan *award* tersebut, sayangnya, juga tidak diikuti oleh peningkatan *financial performance*. Malah sebaliknya, ia terpaksa merumahkan ribuan karyawan dan menanggung miliaran kerugian.

Contoh dalam studi Rust dkk. berikutnya yaitu Florida Power and Light. Perusahaan ini mengalami hal serupa. Ia

pada tahun 1989 memenangkan *award* yang sangat dibanggakan dalam bidang kualitas dari Jepang yaitu Deming Prize. Keberhasilan meraih kemenangan ini harus dibayar mahal. Ia mengeluarkan US\$2,85 juta dolar. Menurut hasil evaluasi dari Jepang, hanya 10% dari aktivitasnya yang menunjukkan perbaikan, 90%-nya menunjukkan kesalahan yang seharusnya diperbaiki (Lihat juga Dobbins, 1995).

Ketiga contoh dalam studi Rust dkk. ini menceritakan kegagalan TQM yang diakibatkan ambisi para pimpinan perusahaan untuk meraih simbol kesuksesan dengan mengabaikan konsekuensi ekonomis (yang seharusnya juga menjadi salah satu sasaran peningkatan kualitas) yang berakibat kerugian perusahaan dan dengan penghentian jabatan mereka. Dengan kata lain, TQM tidak dilakukan berdasarkan komitmen manajemen secara utuh, tetapi hanya berdasarkan ambisi para manajer profesional.

Jim Lowerre (1994) mengemukakan pengalaman yang berbeda. Sebagai salah satu staf pada Army Command and General Staff College's School of Corresponding Studies (ASOC) di Ft. Leavenworth, Amerika Serikat yang ditunjuk untuk menciptakan peningkatan kualitas, ia sangat kompeten dalam mengulas pengalaman dengan TQM. Ia menyatakan bahwa penyebab kegagalan utama adalah kurangnya pemahaman akan TQM itu sendiri. Banyak yang belum dapat membedakan masalah mana yang harus dipecahkan oleh TQM dan mana yang harus diklasifikasikan sebagai masalah rutin manajemen. Dengan kata lain, persiapan pelatihan mengenai apa dan bagaimana TQM sangat kurang. Selain itu, seperti halnya yang terjadi pada kasus Strong Memorial Hospital, Lowerre menambahkan, pembentukan tim kualitas tersebut tanpa dibekali dengan tujuan yang jelas sehingga terjadi penyimpangan dalam menentukan tujuan (*goals and objectives*), serta kurangnya pengarahan dari manajemen puncak, alias komitmen manajemen. Oleh karena tim ini kurang pengalaman dalam masalah *improvement methods*, tim ini tidak mampu menentukan atau mengukur seberapa jauh proses atau *improvement performance* telah dicapai, sehingga mereka sendiri tidak mengetahui apakah telah ada kemajuan atau tidak.

Interpretasi Praktek TQM

Dari kedua kutub bahasan di atas, disimpulkan adanya beberapa faktor yang bisa dianggap sebagai penyebab kegagalan implementasi TQM. Namun harus diingat bahwa urutan berikut bukan menunjukkan ranking, melainkan hanya suatu pemberian nomor urut belaka, karena faktor-faktor penyebab kegagalan itu bisa saling berkaitan. Oleh karenanya, kesemuanya itu harus dipahami sebagai kesatuan yang harus dipertimbangkan dan dicarikan pemecahannya oleh para pelaku kualitas.

Butir-butir dari kutub keberhasilan bisa dilihat dari sisi suramnya, yaitu apabila tidak tersedia pada organisasi yang melakukan TQM, premis tersebut berubah menjadi keadaan yang menggambarkan adanya kelemahan. Sedangkan dari butir-butir kegagalan secara jelas menggambarkan hal yang harus diatasi agar jerih payah mencapai target kualitas tertentu tercapai. Faktor-faktor penyebab kegagalan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor intern dan ekstern sebagai berikut:

Faktor intern organisasi

1. Manajemen puncak tidak melaksanakan komitmennya. Hampir semua pakar¹ TQM yang disebut di atas sependapat bahwa salah satu kunci pokok keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM adalah *management commitment*. Apabila manajemen mempunyai dan memegang teguh komitmennya, kemungkinan besar mereka akan berhasil. Sebaliknya, apabila komitmen mereka kurang, bisa dipastikan bahwa organisasi akan mengalami kegagalan mencapai TQM. Komitmen ini setidaknya, menurut Dobbins (1995) meliputi tiga hal, yaitu waktu, antusiasme (*enthusiasm*) dan tersedianya sumber-sumber (*resource*) dalam organisasi. Komitmen terhadap waktu ini berupa kesadaran manajemen bahwa implementasi TQM, tergantung pada kondisi perusahaan, dan memerlukan pengorbanan waktu. Dalam hal ini manajemen harus menyediakan waktu yang cukup untuk

berkonsentrasi pada TQM. Antusiasme mengacu kepada konsistensi manajemen dalam mempertahankan keinginannya untuk memperbaiki kualitas. Sedangkan sumber-sumber mengacu pada ketersediaan sumber yang berkualitas sesuai dengan target tingkat kualitas tertentu yang diharapkan. Selain itu, komitmen manajemen, menurut Corrigan (1995), dapat pula berupa dukungan yang serius dan kepemimpinan yang menumbuhkan motivasi. Komitmen ini bukan hanya diucapkan oleh para manajer, yang berupa slogan-slogan semata, tetapi dapat dilihat dari kacamata dan dirasakan oleh para karyawan—*management's credibility is in the workers's eyes* (Anand, 1995). Seluruh staf dan karyawan akan bisa merasakan adanya komitmen manajemen. Dengan kata lain, slogan atau moto dan omongan saja tidaklah cukup tanpa diikuti oleh tindak nyata manajemen yang mengarah kepada kualitas. Namun harus diingat, bahwa untuk membuktikan keseriusan manajemen tidaklah mudah. Ini bisa dilacak melalui *action research, long-period observation* atau keyakinan para bawahan.

2. Komitmen manajemen ini harus diikuti dengan *employee involvement*. Kurangnya mengikutsertakan seluruh lapisan manajemen dan karyawan, baik secara individu maupun sebagai suatu kelompok, departemen atau bagian, menimbulkan rasa kurang bertanggung jawab. Dengan kata lain, kurangnya memeransertakan karyawan dalam masalah kualitas akan menyebabkan orang merasa bahwa masalah kualitas hanya tanggung jawab bagian *quality control*, bukan tanggung jawab semua orang. Padahal setiap individu dalam suatu organisasi ikut menentukan tingkat kualitas yang dicapai.
3. Drensek dan Grubb (1995) menambahkan bahwa **struktur organisasi** yang tidak sesuai dengan kebutuhan TQM juga menjadi penghambat TQM

menghendaki struktur yang dengan jelas menetapkan tanggung jawab dan prioritas bagi setiap anggota tim. Prioritas mengacu pada pengertian bahwa tidak ada bagian atau seseorang yang tugasnya lebih penting daripada yang lain. Semua tugas mempunyai tingkat "penting" yang sama sesuai dengan sifat tugas itu, sehingga yang membedakan adalah prioritas urutan tugas. Bila struktur ini tidak terjadi, perusahaan akan mengalami kendala pencapaian TQM.

4. *Lack of understanding* tentang apa yang dimaksud dengan filosofi TQM. Kekurangpahaman ini menjelma dalam beberapa tindakan. Hoover (1995) mengungkapkan bahwa sering kali manajemen mengharapakan terlalu banyak dan terlalu cepat akan hasilnya, karena kelihatannya mudah mengimplementasikan TQM hingga mencapai *world-class quality*. Manajemen beranggapan bahwa filosofi ini dapat diterapkan pada segala keadaan (*circumstances*) dan budaya. Pada kasus rumah sakit Strong Memorial oleh Shaw dkk. (1995) dan ASOC oleh Jim Lowerre (1994), *lack of understanding* ini tercermin pada ketidakmampuan membedakan antara masalah besar/kecil, jangka panjang/pendek atau masalah mana yang harus dipecahkan berdasarkan konsep-konsep TQM dan mana yang tidak. Kekurangpahaman ini, menurut Corrigan (1995), tercermin pula pada besarnya antusias manajemen pada awal dimulainya TQM, namun antusias itu segera hilang karena ketidaksabaran. Akibat yang negatif adalah tidak maunya berpartisipasi pada usaha-usaha TQM atau ketidakmauan mengubah kebiasaan (*behavior*). Semua ini disebabkan kurangnya pelatihan.
5. Meskipun bukan dalam rangka TQM, pelatihan yang berkesinambungan bagi segenap anggota organisasi adalah penting. Tujuannya adalah mencapai

¹Nama-nama yang telah disebut dalam artikel ini hanya sebagian kecil dari mereka yang mempunyai pendapat mengenai pentingnya *management commitment*.

apa yang dimaksud dengan *learning organization* di mana pengetahuan menyebar pada segenap lapisan manajemen. Karena sukses itu, Anderson dkk. (1994) mengklaim, diperlukan pengembangan organisasi yang selalu membangun dan secara teratur memperbarui kemampuan bersaing dalam segala fungsinya. Salah satu cara yaitu melalui penyelenggaraan pelatihan yang berkelanjutan. Lebih-lebih dalam usaha meningkatkan kualitas, pelatihan secara menyeluruh merupakan salah satu syarat yang tidak bisa ditinggalkan. Kembali kepada usaha penerapan TQM, kurangnya pelatihan yang memadai juga merupakan salah satu faktor penyebab kegagalan.

6. Selain tidak konsisten dalam mencapai tujuan, kepemimpinan yang kurang memadai, Corrigan (1995) menambahkan, juga merupakan salah satu hambatan yang harus direduksi. Kelemahan yang lazim adalah menyamakan masalah kepemimpinan dengan mekanisme kerja mesin. Padahal, kepemimpinan adalah produk dan aktivitas sosial. Ia bukan dan berbeda dengan ilmu eksakta di mana melalui suatu proses tertentu akan menghasilkan *output* yang sama (Hoover, 1995). Kepemimpinan itu bersifat spesifik, sehingga tidak dapat digeneralisasi. Kepemimpinan ini memerlukan *responsibility* dan *ownership* (Corrigan). Menurut Corrigan, komitmen manajemen mengarah pada bagaimana memeransertakan personel dan tanggung jawabnya. Sedangkan kepemilikan mengacu pada bagaimana para eksekutif memahami dan menerima bahwa perubahan kultur organisasi harus dimulai dari perubahan kebiasaan (*behavioral*) pada level manajemen. Kesalahan seperti ini tercermin pada kasus Strong Memorial Hospital di atas yaitu berupa kesalahan menetapkan tim sebagai *pilot improvement* yang akhirnya memungkinkan implementasi TQM mengarah kepada kegagalan.
7. Berikutnya yaitu masalah sumber daya manusia (SDM). Kelemahan yang ada lazimnya berupa *tidak memadainya*

kualitas SDM yang tersedia untuk mencapai tingkat kualitas tertentu. Hal ini mungkin saja timbul karena proses rekrutmen kurang baik atau manajemen hanya mementingkan biaya pegawai yang murah. Asumsinya, bila kualitas SDM rendah bisa dibayar dengan gaji yang relatif rendah pula. Tetapi ini akan menjadi kendala yang mempengaruhi kualitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pengalaman konsultasi, khususnya di Indonesia, penulis sering menjumpai masalah sejenis ini. Kemudian, faktor lain yang masih berkaitan dengan kualitas SDM yaitu grup yang tidak seimbang. Ini akan menimbulkan ketimpangan dalam kualitas dan hubungan kerja. Akibatnya ada pihak tertentu yang menjadi otoriter. Selain itu, adanya kemungkinan manajemen menekankan kualitas secara teknik (*technical quality*) atau berkonsentrasi pada kualitas produk tetapi melupakan kualitas SDM. Karena bagaimanapun baiknya sebuah teknologi, ia tidak akan memberikan jasanya seperti yang seharusnya bila manusia pengendali teknologi itu tidak memadai.

8. Hal lain yang ada kaitannya dengan masalah manusia yaitu keengganan manusia untuk menerima perubahan (*employee resistance*) terhadap "kemapanan" meskipun perubahan itu menawarkan sesuatu yang lebih baik. Kecenderungannya, karyawan yang sudah bekerja lama pada suatu organisasi itu (*senior*) tidak mau berubah. Padahal, penerapan filosofi TQM menghendaki adanya perubahan budaya, yaitu perubahan fundamental dalam struktur berpikir dan bertindak secara dinamis yang mungkin bertentangan dengan pola kemapanan. Faktor keengganan ini harus disadari betul adanya, kemudian dicari dan diidentifikasi penyebabnya, lalu diusahakan pemecahannya. *Employee resistance* ini diklaim sebagai faktor yang paling sulit untuk diubah. Untuk itu, biasanya dilakukan perubahan melalui pendekatan sosiokultural. Kegagalan mengatasi hal ini berdampak pada kegagalan penerapan TQM secara tidak langsung.

9. Kemudian hambatan berikutnya yaitu **lengahnya manajemen terhadap dampak sosial akibat perubahan lingkungan kerja**. Meskipun telah disebutkan bahwa TQM membawa perubahan ke arah keadaan yang lebih baik, namun manajemen tetap harus mempertimbangkan dampak perubahan sosial yang akan terjadi. Hal ini berkaitan dengan aspek emosi (rasa) manusia. Manajemen tidak boleh melupakan ini, karena manusia sejak lahir sudah dilengkapi dengan emosi rasa. Untuk itu manajemen harus sudah mempertimbangkan kemungkinan ini sejak awal dimulainya program TQM:

10. Penyebab kegagalan intern lainnya adalah faktor biaya. **Manajemen mengabaikan perhitungan aspek pembiayaan**, sehingga pembiayaan TQM melebihi hasil yang bisa diraih. Salah satu tujuan implementasi TQM adalah untuk memperbaiki pula posisi keuangan (*financial performance*). Apabila setelah menerapkan TQM perusahaan malahan mengalami kondisi keuangan yang semakin buruk, berarti terdapat sesuatu yang tidak benar. Seharusnya dengan implementasi TQM, perusahaan akan dapat memperbaiki kondisi keuangannya. Kegagalan yang terjadi pada perusahaan Wallace Co., IBM Rochester dan Florida Power and Light disebabkan manajemen bukan mengarahkan aktivitas TQM untuk mencapai perbaikan kondisi keuangan, tetapi semua aktivitas diarahkan untuk memperoleh trofi. Hal ini mencerminkan gaya manajemen yang hanya ingin memperoleh pujian demi diri sendiri atas kerugian perusahaan. Jadi pertimbangan biaya mutlak dilakukan sebelum program TQM dimulai. Namun yang harus diingat dalam membandingkan antara biaya dan manfaat adalah periode (jangka) waktu, karena pengeluaran biaya program TQM jelas tidak akan kembali dalam tempo satu tahun. Itu akan kembali setelah perusahaan mencapai tingkat kualitas yang diharapkan.

11. Namun demikian, meskipun ditegaskan bahwa implementasi TQM harus mempertimbangkan pembiayaan, ini

tidak berarti harus menekan segala bentuk kenaikan biaya. Bila kita mencermati pepatah Jawa, salah satunya menyebutkan *Jer Basuki Mawa Bea*, yang berarti untuk mencapai sesuatu yang baik diperlukan pengorbanan tertentu. Pengorbanan tidak selalu dalam bentuk uang. Pepatah itu sesuai dengan filosofi TQM. Dengan demikian jelas bahwa pelaksanaan TQM memerlukan pengorbanan. Penyebab kegagalan yang relevan dengan pengorbanan adalah perbaikan kualitas yang tidak diikuti dengan penyesuaian-penyesuaian (*alignment*) antara hak dan kewajiban yang seimbang (*award systems*). Peningkatan kualitas harus disertai dengan peningkatan *reward*. Seharusnya kita tidak menuntut sesuatu yang lebih tanpa memberikan imbalan yang memadai, antara lain berbentuk kenaikan upah/gaji (lihat Corrigan, 1995; Hodgetts dkk., 1994; dan Garvin, 1988). *Reward* yang sesuai diperlukan agar usaha pencapaian TQM mendapatkan dukungan yang kontinu.

12. Selain pengorbanan material (uang), manajemen juga dituntut pengorbanan lainnya, yaitu waktu. **Manajemen harus meluangkan cukup waktu** dan berkonsentrasi penuh terhadap program TQM. Di samping waktu yang disediakan, manajemen harus pula sadar akan waktu untuk mencapai target kualitas yang diinginkan. Pencapaian target selalu melalui *proses* yang sering kali makan waktu yang cukup panjang. Kegagalan bisa karena manajemen menghendaki perubahan yang cepat dan melupakan masalah proses. Dengan kata lain, manajemen harus sadar akan waktu yang harus diluangkan, dan proses implementasi TQM sendiri yang juga memerlukan waktu. Pengalaman tentang proses ini telah dicontohkan oleh Merix Co. dan Nippondenso. Manajemen kedua perusahaan ini mengingatkan bahwa mencapai tingkat kualitas bukan pekerjaan semalam. Bahkan, Nippondenso menyatakan tetap selalu berusaha memperbaiki kondisi yang ada. Keduanya dengan jelas menyiratkan penyebab kegagalan yang berkaitan

dengan waktu, yaitu manajemen yang menginginkan perubahan cepat tanpa melalui proses perubahan manajemen.

13. Faktor intern yang terakhir yaitu *problem solving techniques*. Karyawan tidak diberi kesempatan memecahkan masalah mereka sendiri. Seakan-akan pemecahan masalah adalah tanggung jawab supervisor. Padahal, seperti yang ditegaskan oleh Drensek dan Grubb (1995), karyawan sebetulnya yang paling mengetahui penyebab suatu problem, sehingga mereka harus mengetahuinya pula. Sedangkan supervisor biasanya "**hanya berusaha menghilangkan atau mematikan api daripada menyelesaikan masalah**". Oleh karenanya, sebaiknya supervisor, bersama-sama dengan fasilitator atau konsultan, bertindak selaku penengah dan narasumber (*resource person*) dalam masalah *problem solving* yang dilakukan oleh karyawan (Lihat juga Hoover, 1995).

Faktor ekstern organisasi

Dilihat dari sudut pengaruh ekstern organisasi, pendapat dalam artikel ini adalah bahwa kegagalan implementasi TQM terutama disebabkan karena dua hal pokok, yaitu peran pemasok dan konsumen. Peran pemasok, dalam konteks ini, mengacu pada pemasok eksternal bukan pemasok internal.

1. Ketidakmampuan mengontrol kualitas *produk pemasok*. Di Indonesia cukup sulit untuk menentukan dan mengontrol kualitas produk bahan baku yang disuplai pemasok. Kesulitan itu antara lain karena sifatnya, misalnya produk alami, dan yang dikuasai oleh pemasok (monopoli). Tetapi yang menjadi problem yaitu belum terbiasanya perusahaan membuat kerja sama dalam bidang kualitas antara penjual dan pembeli (Bemowski, 1995; Roosevelt, 1995). Tujuannya membentuk produk yang memenuhi standar pembeli. Sebagian besar penjual masih berprinsip menjual sebanyak mungkin. Padahal, peran pemasok itu penting, dalam pengertian bila kualitas bahan baku itu telah sesuai dengan standar

perusahaan berarti proses produksi telah dimulai dengan standar kualitas. Kalau bahan baku dari pemasok sudah mempunyai standar yang diharapkan, berarti manajemen dapat mengkonsentrasikan tindakan kualitas pada elemen manajemen yang lain. Untuk mencapai TQM diperlukan pemasok yang mau membuat hubungan kerja sama timbal balik yang sesuai dengan rencana pengembangan perusahaan.

2. Kurang terfokus pada konsumen. Manajemen kurang menaruh perhatian terhadap kepentingan konsumen. Contoh keberhasilan yaitu Microsoft. Ia sangat memperhatikan kepentingan konsumen. Ia berhasil memanfaatkan teknologi yang dimiliki demi kepentingan dan kebutuhan konsumen. Kelemahan yang sering terjadi yaitu **manajemen kurang mendengarkan keluhan, keinginan dan pendapat konsumen** (Lihat Bemowski, 1995; Hoover, 1995), sehingga manajemen kurang peka terhadap keinginan konsumen. Bagian pemasaran yang sering berhubungan dengan konsumen harus difungsikan pula sebagai *information gatherer and tracker*. Mungkin untuk kondisi Indonesia, hubungan antara pemasok dan produsen gaya Jepang akan lebih sesuai. Perusahaan Jepang memelihara hubungan penting ini secara stabil yang dinamis (Giovannini dan Rosansky, 1990). Jadi bukan sekadar mengikuti pola *pure free market* seperti di Amerika. Kalau di Amerika produsen bisa mengganti pemasok setiap saat, produsen Jepang menghindari ini karena malu atau kurang bijak bahkan bisa dianggap menghinai.

3. Akhirnya, selain masalah pemasok dan konsumen, faktor eksternal lain adalah *lack of guidance*. Konsultan kurang memberi pengarahan atau manajemen perusahaan tidak sepenuhnya memberi kepercayaan kepada konsultan, sehingga konsultan kurang berperan. Menurut pengalaman penulis, problem yang disebutkan kedua itu agak spesifik Indonesia, terutama perusahaan keluarga. Hal ini berkaitan dengan kurang konsisten dan komitmen dari manajemen. Dengan alasan klasik,

masalah kerahasiaan, manajemen bertindak kurang terbuka. Kekurang-terbukaan ini mengakibatkan adanya keluhan dan menjadikan konsultan sebagai kambing hitam, sehingga menimbulkan anggapan bahwa konsultan kurang profesional.

Beberapa kendala yang telah didiskusikan di atas sebenarnya belum mencakup semua aspek. Masih banyak lagi sebetulnya faktor yang mungkin mempengaruhi kegagalan pelaksanaan TQM. Namun, setidaknya artikel ini telah mengajukan sebagian konsep yang diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang telah disebutkan pada pendahuluan artikel ini.

Kesimpulan dan Saran

Dengan membandingkan dan menganalisis semua faktor, baik yang mendukung tercapainya TQM maupun yang sebaliknya, kita akan yakin bahwa filosofi TQM sebenarnya memang baik. Ia bukan suatu *management fad*. Hanya saja untuk menerapkan filosofi ini, manajemen harus benar-benar serius melaksanakan dengan memperhatikan semua kesalahan yang dialami oleh perusahaan-perusahaan yang disebutkan di atas.

Hal lain yang dapat diambil hikmahnya dari diskusi di atas adalah bahwa setiap organisasi sosial atau bisnis (perusahaan) itu bersifat unik dan spesifik. Kejadian yang ada pada suatu perusahaan tidak terjadi pada yang lain dan sebaliknya, sehingga situasi masing-masing tersebut tidak bisa digeneralisasi. Dengan demikian, faktor keunikan perusahaan ini pun harus menjadi perhatian manajemen dan pelaku TQM. Jangan sampai sekadar memilih atau menerapkan suatu metode dengan alasan bahwa metode itu berhasil diterapkan pada perusahaan lain, tanpa mempelajari secara mendalam spesifikasi perusahaan tersebut terlebih dahulu.

Namun sebaliknya, dengan keunikan yang ada, beberapa perusahaan telah berhasil menerapkan TQM. Dengan kata lain, penerapan TQM akan berhasil apabila manajemen memilih metode dan strategi yang tepat dan sesuai dengan keunikan setiap organisasi atau perusahaan serta memperhatikan beberapa hambatan tersebut di atas.

Oleh karena adanya kesulitan dalam menentukan metode dan strategi yang sesuai dengan kondisi masing-masing organisasi atau perusahaan, maka tidak ada jeleknya memanfaatkan tenaga profesional ekstern (konsultan) guna membantu penerapan TQM. Kebutuhan tenaga konsultan dapat dijelaskan berdasarkan tiga argumentasi berikut:

- ♦ **Lack of internal expertise or resource.** Kemungkinan besar organisasi atau perusahaan kekurangan tenaga ahli atau yang dianggap mempunyai kapasitas untuk melakukan tugas dan menangani problem yang spesifik ini. Atau seandainya terdapat tenaga internal yang ahli, berarti dia harus meluangkan waktu ekstra untuk tugas ini.
- ♦ **Lack of credibility in proposing novel solutions.** Konsultan mempunyai kredibilitas sehingga dapat memotivasi anggota organisasi yang sering kali sulit dilakukan oleh pihak intern. Konsultan akan lebih mudah melakukan hal ini karena statusnya sebagai tenaga ahli dari luar.
- ♦ **Need for planning and implementation assistance.** Karena fungsinya sebagai *change agents*, konsultan mempunyai peran yang penting dalam memotivasi perbaikan organisasi melalui perencanaan dan implementasi TQM.

Daftar Pustaka

1. Anand, K.N. "Which comes first: The chicken or the egg?," *Quality Progress*, Mei 1995, hal. 115-118.
2. Anderson, J. C., K. Dooley dan M. Rungtusanatham. "Training for effective continuous quality improvement," *Quality Progress*, Desember 1994, hal. 57-61.
3. Bemowski, Karen. "1994 Baldrige award recipients share their expertise," *Quality Progress*, Februari 1995, hal. 35-40.
4. Corrigan, James P. "The art of TQM," *Quality Progress*, Juli 1995, hal. 61-64.
5. Dobbins, Richard D. "A failure of methods, not philosophy," *Quality Progress*, Juli 1995, hal. 31-33.
6. Dreasek, T.A. and Fred B. Grubb. Quality quest: One company's successful attempt at implementing TQM, *Quality Progress*, September 1995, hal. 91-95.

7. Garvin, David A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
8. Giovannini, M.J. dan L.M.H. Rosansky (1990). *Anthropology and Management Consulting: Forging a New Alliance*. National Association for the Practice of Anthropology, A Unit of the American Anthropological Association (NAPA).
9. Hodgetts, R.M., F. Luthans, dan Sang M. Lee. "New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class," *Organizational Dynamics* 22(3), 1994, hal. 5-19.
10. Hoover Jr., Herbert W. "What went wrong in U.S. business's attempt to rescue its competitiveness?," *Quality Progress*, Juli 1995, hal. 83-86.
11. Lowerre, Jim. "If at first you don't succeed", *Quality Progress*, Desember 1994, hal. 51-54.
12. Roosevelt, Benjamin. "Quality and business practices: Essential ingredients for success," *Quality Progress*, Juli 1995, hal. 35-40.
13. Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik, dan Timothy L. Keiningham (1994). *Return On Quality*. Chicago: Probus Publishing Company.
14. Sawarjuwono, Tjiptohadi. "Total Quality Management: Suatu filosofi dan penerapannya," *Usahawan*, April 1992, hal. 46-49, dan Mei, hal. 46-51.
15. Shadur, Mark A. "Total quality - Systems survive, cultures change," *Long Range Planning* 28(2), 1995, hal. 115-125.
16. Shaw, Diana V., Denni O Day, dan Elizabeth Slavinskis. Learning from mistakes," *Quality Progress*, Juni 1995, hal. 45-48.
17. Umeda, T. "Quality - an Asian Perspective, Australian Quality Council," 8th National Quality Management Conference, 1995, hal. 63-85.

Tjiptohadi Sawarjuwono adalah Sarjana Akuntan F.E. UNAIR, MEd. Macquarie Uni, Australia. Beliau adalah Partner Kantor Akuntan di Jakarta, dan Dosen F.E. Universitas Airlangga.
