

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PERBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Endang Supardi*)

ABSTRAK

Di dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini, terjadi berbagai perubahan dalam hampir semua aspek, misalnya dalam aspek politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, hankam, dan hukum. Lingkungan pemanufakturan sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi juga mengalami hal yang sama.

Penulis memilih topik TQM dikarenakan dasar pemikirannya sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan yaitu dengan menerapkan TQM.

Tulisan ini Diharapkan dapat mengubah paradigma bahwa aspek biaya bukan satu-satunya faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses produksi dalam suatu perusahaan, tetapi faktor sumber daya manusia dan keterlibatan serta pemberdayaan karyawan dalam perusahaan lebih penting, karena dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang telah diambil, dan juga karyawan akan merasa lebih dihargai oleh perusahaan di mana ia bekerja.

Kata kunci: Pemberdayaan, Sumber daya manusia.

*) Drs. Endang Supardi, M.Si., adalah Dosen Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS-UPI.

1. Pendahuluan

Kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon pada perubahan-perubahan tersebut secara efektif, umumnya perubahan yang terjadi disebabkan oleh berbagai kekuatan yang ada, baik yang bersifat internal atau eksternal.

Kekuatan eksternal yang mendorong diperlukannya perubahan yang berasal dari luar organisasi. Faktor ini membawa dampak global dan menyangkut esensi bisnis yang digeluti perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Ada empat kekuatan eksternal utama :

a. Karakteristik Demografi.

Mendorong diperlukannya perubahan antara lain menyangkut tingkat pendidikan dan keterampilan angkatan kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Kemajuan Teknologi.

Teknologi dimanfaatkan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan seperti dengan menerapkan teknologi robotik.

c. Perubahan Pasar.

Faktor yang paling kuat pengaruhnya dalam perubahan pasar adalah perubahan preferensi konsumen, semakin hari konsumen semakin terdidik dalam arti mereka makin memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kebutuhan dan pemenuhan kebutuhannya.

d. Tekanan Sosial dan Politik.

Nilai-nilai pribadi dapat mempengaruhi kebutuhan, prioritas dan motivasi karyawan. Karena itu, manajer harus dapat menyesuaikan gaya atau pendekatan manajerialnya agar dapat sesuai dengan perubahan nilai yang di anut oleh para karyawannya. Peristiwa politik juga dapat menciptakan perubahan yang mendasar adanya perang bisa menggoncang perekonomian secara umum.

Selain didorong oleh kekuatan eksternal, kebutuhan akan perubahan juga dapat didorong oleh kekuatan internal yang berasal dari dalam organisasi sendiri. Kekuatan internal ini bisa dipengaruhi oleh masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

a. Permasalahan / Prospek Sumber Daya Manusia

Berkaitan dengan persepsi karyawan atas perlakuan terhadap mereka dalam pekerjaannya dan kesesuaian antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasional.

b. Perilaku / Keputusan Manajerial

Konflik interpersonal, perilaku pemimpin yang tidak sesuai, sistem penghargaan yang tidak memadai serta adanya reorganisasi

struktural merupakan faktor pendorong diperlukannya perubahan yang berkaitan dengan perilaku / keputusan manajerial.

2. Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirasakan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan TQM pada sumber daya manusia mampu mengatasi masalah tersebut. Beberapa kekurangan atau kesalahan tersebut menjadi suatu masalah :

- a. Berfokus pada tujuan jangka pendek
- b. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan
- c. Memandang rendah kontribusi potensial karyawan
- d. Menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang lebih tinggi
- e. Mengutamakan *bossmanship*, bukan *leadership* - *bossmanship* yaitu hanya memberi perintah kepada bawahan, apa dan kapan harus mengerjakan sesuatu mereka hanya memperdulikan apakah prosedur-prosedur yang ditetapkan telah dipatuhi dan diikuti, apakah kuota tercapai. Kondisi seperti ini terutama diakibatkan oleh penerapan produksi massal di mana perusahaan melakukan spesialisasi sehingga meminimisasi kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

3. Prosedur Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah terhadap berbagai masalah di atas dilakukan melalui pendekatan total quality management (TQM) fase-fase implementasi, sebagai berikut:

a. Fase Persiapan - langkah A - J

Syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan *sumber daya* yang dibutuhkan.

Langkah A: Membentuk Total-Quality Steering Committee

Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota steering committee. Ia sendiri menjadi ketuanya. Bila Serikat pekerja (SPSI) dilibatkan, pejabat seniornya perlu disertakan dalam keanggotaan steering committee.

Langkah B: Membentuk Tim

Biasanya membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Dapat dilakukan di luar lingkungan perusahaan agar dapat memperoleh suasana baru.

Langkah C: Pelatihan TQM

Berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Pelatihan ini harus dilakukan dalam jangka panjang

melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Eksekutif puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota steering committee agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

Terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

Langkah F: Komunikasi dan Publikasi

Mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-E.

Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam pelaksanaan pendekatan terbaik implementasi TQM juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Langkah H: Identifikasi Pendukung dan penolak - organisasi kunci

Dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. Bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan

Bisa berbarengan dengan langkah G dengan bantuan departemen personalia atau konsultan liar untuk mengetahui apakah perubahan TQM akan berjalan dengan efektif atau tidak.

Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

Bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G berguna dalam menilai efektifitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

b. Fase Perencanaan - langkah K - N

Langkah K: Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus plan/do/check/adjust.

Dapat berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Langkah ini bersifat terus menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya.

Langkah L: Identifikasi Proyek

Didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya.

Langkah M: Komposisi Tim

Tim bersifat fungsional silang (*Cross Functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

Langkah N: Pelatihan Tim

Pelatihan yang diberikan mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

c. Fase Pelaksanaan - langkah P- T

Langkah P : Pengerjaan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Mereka menggunakan siklus *Plan/do/check/adjust* sebagai model proses TQM.

Langkah Q : Umpan Balik Kepada Steering Committee

Tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada steering committee mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai digunakan untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan.

Langkah R : Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau setiap informasi ini diumpan balikkan kepada steering committee secara reguler.

Langkah S : Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. Informasi ini untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.

Langkah T : Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q, R, dan S dijadikan dasar untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi dan lain-lain.

4. Substansi Kepemimpinan Dalam Kontek TQM

Kesadaran kualitas dalam organisasi tergantung pada banyak intangibles, terutama sikap manajemen puncak terhadap kualitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, tapi pengimplementasian TQM mensyaratkan kemungkinan yang kontinyu. Tekanan pada peran kepemimpinan manajerial lini menempatkan pemimpin sebagai driver dan blok pemandu model kualitas total. Oleh karena itu ada suatu kerangka kepemimpinan dalam konteks TQM yang disebut Kerangka *Total Quality Leadership* mengintegrasikan tiga komponen :

a. Kepemimpinan Visionary/ Transformasional

Untuk menjadi pemimpin yang efektif para manajer dituntut mempunyai berbagai karakteristik personal (*Traits*) mencakup:

dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas/ originalitas, adaftabilitas/ fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis dan kharisma. Kualitas manajemen puncak seperti itu memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan sama yang diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM.

Dengan fondasi berbagai karakteristik personal, pemimpin perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam konteks TQM penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan rasa tim dalam kehidupan kerja, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang dan masa mendatang. Visi dirumuskan, diartikulasikan, dan dikomunikasikan ke seluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan, inovasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin efektif kemudian mengambil berbagai langkah untuk menterjemahkan visi menjadi kegiatan-kegiatan spesifik, yang dapat dicapai dengan dukungan dan bantuan para manajer dan karyawan mereka. Perolehan dukungan secara berkesinambungan menuntut pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, melalui:

- 1) Penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana.
- 2) Stimulasi intelektual untuk mempromosikan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah.
- 3) pemberian konsiderasi yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan.

b. Perilaku Kepemimpinan Kualitas Total

Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan pada tingkat puncak selanjutnya "disebarkan" ke seluruh jajaran manajemen dan karyawan. Hanya melalui difusi ini, organisasi dapat menanamkan nilai-nilai TQM yang meresap melewati batas-batas tradisional dengan stakeholders eksternal.

5. Paradigma Total Quality Human Resource Manajemen

Tuntutan penciptaan kompetensi SDM yang *fit* dengan persyaratan TQM memicu terjadinya pergeseran dalam praktik MSDM. Kebijakan MSDM tradisional yang berorientasi 2C (*command dan control*) sudah saatnya digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan prinsip 3C (*commitment, cooperation, dan communication*). Kebijakan MSDM yang baru diarahkan untuk memenuhi tugas-tugas berikut :

- a. Mengkomunikasikan pentingnya kontribusi setiap karyawan terhadap TQM.
- b. Menekankan sinergi dalam pencapaian kualitas melalui kerja sama tim.
- c. Memberdayakan para karyawan untuk 'membuat perbedaan'.
- d. Memperteguh komitmen individual dan tim terhadap kualitas melalui serangkaian penghargaan dan *reinforcement*.

Unit MSDM menyusun kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa para karyawan dapat melaksanakan berbagai peranan (yang dibentuk melalui pelatihan silang dan keanggotaan dalam tim kerja fungsional-silang), berimprovisasi dan berkreasi saat dibutuhkan, dan mengatur diri mereka sendiri dalam upaya perbaikan berkesinambungan atas kualitas produk dan layanan pelanggan.

Adapun 14 komponen strategi sumber daya manusia yang bisa memfasilitasi penerapan TQM:

- a. Manajemen puncak bertanggung jawab untuk memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM.
- b. Visi tersebut diklasifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan perusahaan dengan berbagai macam cara.
- c. Berbagai sistem yang memungkinkan terjalannya komunikasi keatas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan, dan diperkokoh.
- d. Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan, dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu.
- e. Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan.
- f. Kelompok kerja mandiri bukan merupakan keharusan. Yang wajib dikembangkan adalah proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas.
- g. Para karyawan diberdayakannya mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka desain pekerjaan harus menyatakan hal ini dengan jelas.
- h. Penilaian kinerja difokuskan ulang dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajemen untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan dimasa mendatang.
- i. Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan keterampilan-keterampilan tambahan.
- j. Sistem pengakuan non-finansial mendukung upaya pencarian kualitas total.
- k. Sistem memungkinkan para karyawan untuk mengungkapkan perhatian, gagasan dan kreasi mereka terhadap inisiatif kualitas.
- l. Berbagai isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif, bukan secara reaktif.

- m. Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas baru dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM.
- n. Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses-proses yang mendukung TQM, profesional sumberdaya manusia tidak boleh melupakan pentingnya mengelola fungsi sumberdaya manusia dengan aturan/pedoman yang sama.

Berikut dibahas berbagai perubahan orientasi, kebijakan dan praktik beberapa fungsi MSDM penting dalam implementasi TQM.

- a. Seleksi. Tekanan pada budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas sebagai hasil yang diharapkan dari proses seleksi. Untuk mewujudkan tujuan ini, dibutuhkan komitmen atas sumberdaya yang semakin besar untuk proses seleksi. Alat-alat seleksi (seperti tes kemampuan, tes kepribadian, wawancara, dll) dipandang dan disusun dengan pendekatan yang berbeda. Contoh, setiap karyawan harus bisa berperan sebagai problem solver dan sanggup melakukan analisis matematis yang disyaratkan dalam implementasi alat-alat TQM seperti *Statistical Process Control* (SPC), analisis Pareto, dan oleh sebab itu, kemampuan seperti ini perlu diujikan dalam proses seleksi.

Selanjutnya, proses seleksi juga harus dapat mengidentifikasi kemampuan para calon untuk bekerja sama dalam tim kerja. Contohnya, kepada para calon karyawan Motorola ditayangkan rekaman video yang menggambarkan aktivitas tim kerja yang sedang membahas suatu topik. Kemudian para calon diminta untuk menjelaskan tanggapan mereka terhadap isi-isu kualitas tertentu.

- b. Pelatihan dan Pengembangan. Tidak hanya terbatas keterampilan kerja yang spesifik, tetapi juga meliputi penggunaan teknik-teknik pemecahan masalah, analisis permasalahan, *SPC*, serta perencanaan, pengukuran, pengendalian, dan perbaikan kualitas mendukung kerja sama tim. Pelatihan untuk mengenai proses kelompok, dinamika kelompok, dan proses pengambilan keputusan kelompok.
- c. Pengembangan Karir. Bersifat TQM yang lebih datar (*flat*), peluang promosi secara linier sangat terbatas. Oleh sebab itu TQM harus bisa mengurangi tekanan pada promosi sebagai simbol prestasi perusahaan. Sebaliknya, mencakup mobilitas horizontal untuk mempersiapkan para manajer agar mampu memecahkan masalah-masalah fungsional-silang dan memperluas wawasan mereka dalam menanggapi setiap isu organisasional. Diharapkan bahwa dimasa-masa mendatang, pengembangan karir lebih ditekankan pada strategi-strategi rotasi pekerjaan, dan kepemimpinan gugus kerja.

- d. Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja dalam organisasi TQM lebih ditekankan pada kinerja dan kontribusi tim (tanpa mengabaikan kinerja individual) dalam peningkatan kualitas secara berkesinambungan dan penyempurnaan layanan pelanggan. Penilaian tersebut tidak hanya dilakukan oleh atasan, tetapi juga oleh pelanggan dan rekan kerja.
- e. Sistem Imbalan. Dibentuk program *profit sharing*, *gainsharing*, serta *stock ownership plan*. Dengan demikian, para karyawan ikut menikmati manfaat finansial yang diperoleh perusahaan dari peningkatan kualitas. Meskipun demikian, menciptakan organisasi yang berfokus pada *collective pay-for-performance* merupakan tantangan besar bagi departemen MSDM. program ini bisa berjalan dengan lancar apabila dikombinasikan dengan program komunikasi yang benar-benar efektif dan keterlibatan karyawan yang tinggi.
- f. Komunikasi. Tidak hanya bersifat *top-down*, tapi juga lateral dan multi arah (*multidirectional*). Perubahan budaya menuju TQM menuntut manajemen puncak untuk berbagi kekuasaan informasional. Selain itu, berpartisipasi dan terlibat langsung dalam setiap aktivitas yang mengarah pada budaya kualitas yang baru. Komunikasi harus tepat waktu, jelas, dan komprehensif. Saluran yang di gunakan juga bervariasi, misalnya tatap muka langsung, lewat memo, via telepon, menggunakan video tapes, teleconference, fax, voice-mail, dan e-mail. Lebih lanjut cara yang bisa ditempuh untuk mendukung terjalannya komunikasi dua arah antara lain mengembangkan sistem saran, kebijakan pintu terbuka, dan round-table meetings dengan manajer puncak. Mekanisme komunikasi lain yang bisa dikembangkan adalah survai tahunan mengenai sikap dan kepuasan karyawan.

6. Struktur Perbaikan Kualitas TQM

Perbaikan kualitas tidak terjadi begitu saja, tetapi direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap (*step by step*). Perbaikan kualitas menurut **Joseph Juran** terdiri atas tiga langkah berikut:

- a. Membentuk dewan kualitas.
Tanggung jawab dasar dewan ini adalah untuk mengadakan, mengkoordinasi dan melembagakan perbaikan kualitas pertahun.
- b. Menyusun pernyataan tanggung jawab dewan kualitas.
Pernyataan tanggung jawab tersebut harus meliputi:
 - 1) Rumusan kebijakan yang berkaitan dengan kualitas
 - 2) Patok duga dan dimensi yang ditetapkan
 - 3) Proses pembentukan tim dan pemilihan proyek
 - 4) Sumber daya yang dibutuhkan

- 5) Implementasi proyek
- c. Membangun infrastruktur yang diperlukan.
Selain dewan kualitas infrastruktur kualitas juga diperlukan untuk mendukung usaha perbaikan yang dilakukan.

7. Penutup

Penciptaan kualitas total memang jauh lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan. Implementasi TQM menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas budaya organisasi tradisional, untuk mencapai sukses dalam mengimplementasikan TQM, organisasi perlu melakukan perubahan perilaku kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang menjadi suatu masalah seperti :

- a. Berfokus pada tujuan jangka pendek
- b. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan
- c. Memandang rendah kontribusi potensial karyawan
- d. Menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang lebih tinggi
- e. Mengutamakan bossmanship, bukan leadership.

Dengan menerapkan pendekatan *Total Quality Manajemen* semua masalah di atas dapat diminimalisasikan sehingga praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) :

- a. Berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d. Memiliki komitmen jangka panjang
- e. Membutuhkan kerjasama tim (*Team work*)
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali
- i. Memiliki kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pembedayaan karyawan.

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Daftar Pustaka

- Fendy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2001. *(TQM), Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- H. M. Idochi Anwar. 2002. *Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Pengembangan Keunggulan Industri Rotan Nasional*, (Manajerial No.1 Vol.1 Juli 2002). Bandung.
- Imai Masaaki, *Kaizen (Ky'zen)*. 2001. *Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Seri Manajemen Operasi No.6, PPM. Jakarta.
- Soewarso Hardjosoedarmo. 2002. *Bacaan Terpilih Tentang Quality Management*. Yogyakarta: Andi.