

PENGGUNAAN METODE *QUICK SCAN* UNTUK PENERAPAN TQM PADA UKM : SUATU KERANGKA KONSEPTUAL RISET

SUKMA LESMANA

(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

ABSTRAKSI

Tulisan ini adalah suatu kerangka konseptual penelitian yang dapat dikembangkan untuk meneliti penggunaan metode *Quick Scan* untuk penerapan TQM pada usaha kecil dan menengah. Dalam kenyataannya bahwa UKM menghadapi persaingan yang tidak adil dari perusahaan besar yang sudah menerapkan TQM secara sempurna untuk menciptakan produk dan pelayanan kepada pangsa pasar konsumen yang sama. Kendala yang dihadapi UKM dalam menerapkan TQM adalah mahal biaya untuk menjamin semua kriteria TQM diterapkan dalam operasional UKM sehingga menimbulkan sikap frustrasi menghadapi kenyataan ini dengan menampilkan kinerja apa adanya. Metode *Quick Scan* merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kendala penerapan TQM pada UKM. Metode *Quick Scan* berbasiskan pada teknik evaluasi diri dengan menggunakan instrumen yang sudah dijamin validitasnya terlebih dahulu.

Kata-kata Kunci : TQM, Quick Scan, UKM, Kompetisi, Kualitas

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kompetisi merupakan sebuah kata yang diperhatikan sekali dalam masa globalisasi ekonomi sekarang ini. Banyak perusahaan besar berusaha keras tidak hanya untuk memenuhi kepuasan pelanggan tetapi melakukan berbagai usaha agar mencapai penghematan biaya, inovasi produk yang berkualitas secara berkesinambungan, bahkan berusaha menjadi organisasi kelas dunia. Secara umum kunci utama agar perusahaan dapat bertahan dan tumbuh di masa depan adalah berhasilnya perusahaan menciptakan produk dan pelayanan yang berkualitas dirasakan oleh pelanggan (Ross, 1994). Perusahaan besar untuk menghadapi kondisi

tersebut sudah menerapkan paradigma kualitas total untuk menghasilkan produk dan pelayanan yang disebut dengan *Total Quality Management*. TQM dipercaya sebagai filosofi manajemen dan pedoman arah perjalanan hidup perusahaan yang akan mengantarkan perusahaan pada kondisi *going concern* (Gulbro et.al,2000).

Kondisi globalisasi yang dihadapi perusahaan besar tersebut juga dihadapi usaha kecil dan menengah (UKM) karena mau atau tidak mau mengadapi pasar yang sama walaupun UKM memiliki beberapa keterbatasan dibandingkan perusahaan besar. Cagliano, et al (2001) menyatakan bahwa usaha kecil dan menengah menghadapi tekanan pasar kompetisi global dalam rantai pasokan dan ekspansi usaha untuk pertumbuhan bisnisnya.

UKM mau atau tidak mau selama bisnisnya ingin *going concern* harus mengevaluasi dan memodifikasi strategi kompetitif yang digunakannya (Ghobadian dan Gallear,1997) bahkan sampai memodifikasi teknik produksi dan manajemen sumber daya manusianya. Penerapan TQM menjadi suatu keharusan bagi UKM jika ingin berkompetisi di pasar dimana para pemainnya menerapkan TQM sebagai bagian dari strategi kompetitif walaupun secara empiris Yusof (2000) menemukan masih sedikit UKM yang fokus menerapkan TQM disebabkan kendala komitmen, kendala teknis, dan kendala biaya. Penelitian ini bertujuan menemukan metode untuk mengatasi kendala penerapan TQM pada UKM di kota Medan.

1.2. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Dari perspektif global, sudah diakui bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan suatu peran yang sangat vital di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara sedang berkembang tetapi juga di negara-negara maju. Di negara maju, UKM sangat penting tidak saja karena kelompok usaha tersebut menyerap paling banyak tenaga kerja tetapi juga di banyak negara kontribusinya terhadap pembentukan atau pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) paling besar dibandingkan kontribusi dari usaha besar (UB). Di dalam disertasinya Piper (1997), misalnya, dikatakan bahwa sebanyak 12 juta orang atau sekitar 63,2 persen dari jumlah tenaga kerja di Amerika Serikat (AS) bekerja di 350.000 perusahaan yang mengerjakan

kurang dari 500 orang, yang di negara tersebut dianggap sebagai UKM. Menurut Aharoni (1994), jumlah UKM sedikit di atas 99% dari jumlah unit usaha di negara adidaya tersebut. Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan inti dari basis industri di AS (Piper, 1997). UKM juga sangat penting di banyak negara di Eropa, khususnya Eropa Barat. Di Belanda, misalnya, jumlah UKM sekitar 95% dari jumlah perusahaan di negara kicir angin tersebut (Bijmolt dan Zwart, 1994). Seperti di AS, juga di negara-negara industri maju lainnya yang tergabung dalam OECD seperti Jepang, Jerman, Perancis dan Kanada, UMKM merupakan motor penting dari pertumbuhan ekonomi dan progres teknologi (Thornburg, 1993).

Di negara sedang berkembang di Asia, Afrika dan Amerika Latin, UKM juga berperan sangat penting, khususnya dari perspektif kesempatan kerja dan sumber pendapatan bagi kelompok miskin, distribusi pendapatan dan pengurangan kemiskinan, dan pembangunan ekonomi perdesaan. Namun, dilihat dari sumbangannya terhadap pembentukan PDB dan ekspor non-migas, khususnya produk-produk manufaktur, peran UKM di negara sedang berkembang masih relatif rendah, dan ini sebenarnya perbedaan yang paling menyolok dengan UKM di negara maju.

Hasil dari banyak studi empiris hingga saat ini menunjukkan bahwa rendahnya kontribusi UKM terhadap ekonomi di Negara sedang berkembang disebabkan oleh sejumlah faktor, yang bisa dikelompokkan kedalam dua kategori, yakni faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal diantaranya adalah tingkat pendidikan atau keahlian pekerja dan pengusaha yang rendah, tingkat kewirausahaan yang rendah, kekurangan modal, dll. Sedangkan faktor eksternal yang termasuk penting adalah kebijakan pemerintah yang tidak memihak UKM atau yang, secara sengaja atau tidak, menciptakan distorsi terhadap UKM. Semua ini menyebabkan daya saing UKM yang rendah.

Di Indonesia, UKM juga hingga saat ini masih menghadapi berbagai permasalahan, yang antara lain disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang masih belum mampu mendorong tumbuh kembangnya UKM ke arah yang lebih baik. Mungkin sejumlah program pengembangan UKM dari pemerintah selama ini cukup baik, namun

kebijakan ekonomi makro atau sektoral sering kali menghilangkan dampak positif dari program-program tersebut.

Sudah sering dikatakan bahwa UKM di Indonesia, bukan saja karena jumlahnya jauh jauh lebih banyak, tetapi juga lebih padat tenaga kerja daripada perusahaan besar, sangat penting terutama sebagai sumber kesempatan kerja atau pendapatan (Tabel 1.). Oleh karenanya, kelompok usaha tersebut selama ini diharapkan dapat berperan penting dalam upaya-upaya nasional menanggulangi pengangguran, yang setiap tahun jumlahnya terus meningkat.

**Tabel 1. Jumlah unit usaha menurut skala usaha di semua sektor:
1997-2006 (000 unit)**

Skala usaha	1997	1998	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2006
UMK	39.704,7	36.761,7	37.804,5	39.705,2	39.883,1	43.372,9	44.684,4	47.006,9	48.822,9
UM	60,5	51,9	51,8	78,8	80,97	87,4	93,04	95,9	106,7
UB	2,1	1,8	1,8	5,7	5,9	6,5	6,7	6,8	7,2
Total	39.767,3	36.815,4	37.858,1	39.789,7	39.969,97	43.466,8	44.784,14	47.109,6	48.936,8

Sumber : menegkop dan ukm,2006

UKM sebagai harapan dalam pembangunan nasional untuk penyerapan tenaga kerja dan pemerataan ekonomi harus ditingkatkan kemampuan bertahannya dalam perekonomian yang semakin global dan tingkat kompetisi tanpa batas. Budaya kualitas pada UKM harus ditanamkan sebagai fundamental bisnis sehingga dapat bersaing dengan usaha besar maupun UKM dari luar negeri yang sudah menggunakan paradigma kualitas dalam melaksanakan operasional organisasi.

Total Quality Management (TQM) yang sudah lazim digunakan perusahaan besar dan UKM dari luar negeri pada akhirnya akan menjadi sistem manajemen yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan pada UKM di Indonesia walaupun banyak kendala yang dihadapi. Penerapan TQM menjadi suatu keharusan bagi UKM jika ingin berkompetisi di pasar dimana para pemainnya menerapkan TQM sebagai bagian dari strategi kompetitif walaupun secara empiris Yusof (2000) menemukan

masih sedikit UKM yang fokus menerapkan TQM disebabkan kendala komitmen, kendala teknis, dan kendala biaya. Penerapan TQM pada UKM menghadapi kendala atas komitmen manajemen puncak yang menganggap penerapan TQM akan menambah biaya karena adanya tambahan teknis operasional yang membutuhkan sumber daya tambahan.

Untuk mengatasi kendala tersebut ada dua pihak yang dapat mengatasinya, pihak pertama adalah pemerintah dan pihak kedua adalah manajemen UKM. Pemerintah dapat berperan aktif untuk mendukung penerapan TQM pada UKM mengingat peran UKM dalam pembangunan negara. Di Australia, pemerintahnya menginvestasikan sejumlah dana untuk mewujudkan hubungan antara kebutuhan penerapan ide-ide kualitas (TQM) untuk operasional UKM menghasilkan produk dan jasa (Mandal et.al, 1999). Di Singapura, pemerintahnya memiliki kebijakan mendukung penerapan TQM pada UKM karena menganggap komitmen manajemen UKM tidak cukup tanpa dukungan pemerintah menciptakan budaya kualitas secara eksternal (Quazi, 1998).

Pihak manajemen UKM dapat mengatasi kendala penerapan TQM pada UKM dengan menggunakan metode *self assesment* (evaluasi diri) yang lebih hemat biaya, tepat sasaran dan memenuhi tujuan TQM.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menghasilkan temuan baru penerapan TQM pada UKM dengan menggunakan salah satu metode *self assesment* yaitu metode *quick scan* yang dikembangkan oleh Kuhlman dan Sihm (2007) dipakai pada 60 UKM di Austria yang terbukti memudahkan para pemimpin UKM mengelola organisasinya dengan memperhatikan aspek-aspek TQM

2. STUDI PUSTAKA

2.1. Budaya Kualitas dan Total Quality Management (TQM)

Banyak artikel telah mencoba membahas mengenai masing-masing pengertian *Total Quality Management* (TQM). Namun masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi TQM. Misalnya, Diepistro (1993), Greg et al (1994) mendefinisikan TQM sebagai sumber konsep perbaikan

yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson dan Kaplan (1987), aspek TQM meliputi : kesederhanaan desain produk, interaksi dengan pemasok, dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan. Young et al (1988) menunjuk aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Dengan menyadari berbagai perbedaan pendapat tentang definisi TQM, dalam penelitian ini definisi TQM yang digunakan diambil dari Deborah. B & Pricilla (1998) yang menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor* untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Sebelumnya Voss (1987) dalam Retno (2000) yang melakukan penelitian pada pabrik-pabrik komponen-komponen mobil dan beberapa industri lain, memberikan gambaran mengenai praktik pemanufakturan tradisional cenderung bergantung pada fungsi atau proses mesin, personalia lini terpisah dengan rekan kerja mereka, karyawan menjadi ahli dibidangnya karena

proses pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu jumlah yang besar dengan bahan yang sama. Produk yang dihasilkan dikeluarkan melalui sistem pengawasan kualitas yang dilakukan oleh departemen pengendalian kualitas pada akhir produksi.

TQM lebih menekankan pada produk dan pelanggan (*customer*) bukan produksi massa, karyawan bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan pabrik dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen pengendalian kualitas merupakan wewenang personalia lini (Khim dan Larry, 1998).

Filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik, Monden (1989) dalam Khim dan Larry (1998). Karyawan didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses (Siegel et al, 1997), karenanya penting bagi para manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan tersebut dapat meningkatkan proses produksi (Ichniowski et al, 1997; Sarkar 1997).

Praktik manajemen kerja terkini menekankan pada keterlibatan karyawan, para karyawan bekerja sambil belajar Sehingga kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah akan meningkat. Laporan informasi produktivitas dan kualitas akan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran produksi (Banker et al, 1993).

Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan (Alles et al, 1995).

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu focus terus-menerus

kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

Sistem TQM ditentukan oleh pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (*boardroom*) dan bukan tingkat lantai kerja (*floor*) karyawan. Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan TQM secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para pimpinan puncak beserta seluruh eselon manajemen puncak, kemudian menyusul semua tingkat manajemen madya dan manajemen operasional, (Budi. I, 2000).

2.2. Penerapan TQM untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Sampai sekarang perusahaan besar masih mendominasi pembahasan tentang manajemen kualitas terpadu (TQM) dan proses perbaikan terus menerus (*continious improvement*), hal ini bertolak belakang dengan usaha kecil dan menengah yang belum banyak memperhatikan penerapan TQM padahal UKM adalah tulang punggung perekonomian negara (Ghobadian dan Gallhar,1996).

Pada kenyataannya perusahaan besar yang telah menggunakan TQM menjalin hubungan bisnis dengan UKM sebagai penyalur bahan baku (*supplier*) atau jasa-jasa lainnya,hal ini memaksa UKM untuk memenuhi sejumlah standar kualitas demi mendukung kesuksesan penerapan TQM di perusahaan besar. Penolakan UKM untuk memenuhi tuntutan standar kualitas perusahaan besar akan mengakibatkan UKM kehilangan rekanan bisnis (Gulbro,2000).Melihat kenyataan itu dapat disimpulkan bahwa banyak UKM yang secara tidak langsung sudah menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam operasional organisasinya karena tuntutan perusahaan besar sebagai rekan bisnis yang sudah menerapkan TQM.

Hasil penelitian Hamzah (1994) menjelaskan bahwa 150 UKM di Malaysia menyadari pentingnya penerapan TQM maka mereka bersedia mengikuti program pelatihan *Total Quality Program* dan pada penelitian lanjutan McEwan (1996) menjelaskan 70 % dari perusahaan tersebut menerapkan TQM.

Penelitian *The European Project TQM-Net* (2002) menemukan dari 33 UKM di Eropa 69 % menyatakan alasan mereka menggunakan TQM untuk memperbaiki perubahan mereka dan 75% dari 33 UKM merasakan pencapaian perbaikan dalam perusahaannya dengan menggunakan TQM.

Menurut Shea dan Gobali (1995) ada beberapa alasan pentingnya menerapkan TQM pada UKM :

1. Memudahkan bank mengambil keputusan memberikan pinjaman kepada UKM karena melihat potensi pertumbuhan UKM.
2. Memberikan keyakinan bagi manajemen menjadikan prinsip kepuasan pelanggan dan pemberdayaan karyawan sebagai gaya manajemen yang didukung dengan penerapan TQM.
3. Merubah harapan pelanggan karena melihat organisasi UKM dikelola dengan lebih baik.
4. Menjadikan pekerjaan yang memudahkan merubah kinerja UKM yang rendah menjadi kinerja yang lebih baik.

Yusuf (2000) menjelaskan bahwa penerapan TQM pada UKM menjadi faktor yang penting untuk menciptakan aktivitas rutin yang menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas mendukung *going concern*, walaupun beberapa hambatan harus dihadapi dan ditemukan solusinya, diantaranya hambatan pengetahuan, alokasi biaya, dan keterbatasan sumber daya manusia baik keterbatasan paradigma maupun keterbatasan *skill* yang mendukung penerapan TQM.

Untuk mengatasi kendala tersebut beberapa ahli menyarankan UKM menggunakan metode Evaluasi Diri (*self assessment*) untuk menerapkan TQM. Evaluasi diri (*self assesment*) adalah sebuah media yang mampu mengelola proses perbaikan terus-menerus (*contuinnuos improvement*) dan mendorong terciptanya proses pembelajaran dalam organisasi (Balbare dan Luzon, 2003). Proses evaluasi diri

yang dilakukan organisasi memberikan peluang bagi organisasi untuk belajar tentang kekuatan/kelemahan yang dimiliki dan area mana yang harus diperbaiki, bagaimana TQM diterapkan dalam organisasi, serta sejauh mana TQM yang diterapkan dapat dibandingkan dengan organisasi lainnya (Kiyole, 1999). Kuhlman dan Sihn (2007) menjelaskan manfaat penerapan metode evaluasi diri dapat membantu manajer menganalisis penyesuaian kondisi organisasi dengan tuntutan lingkungannya.

2.3. Penggunaan Metode Quick Scan untuk penerapan TQM

Metode Evaluasi Diri (*self assesment*) sudah digunakan sejak tahun 1980 (terutama di negara-negara eropah) yang bertujuan untuk pemberdayaan karyawan dan penerapan TQM. Pada metode ini karyawan dapat berpartisipasi memberikan ide-ide terbaik untuk menciptakan kualitas kerja dan memenuhi tuntutan tugas dengan lebih baik. Penerapan metode ini akan menghemat biaya penerapan TQM karena prosesnya dilakukan sendiri oleh pimpinan perusahaan UKM dan karyawannya sehingga terjadilah proses pembelajaran dalam organisasi. Dalam hal ini perbaikan terus menerus kualitas akan dianggap sebagai tanggung jawab secara pribadi (Lawler, Mohman, dan Benson, 2001).

Metode evaluasi diri juga adalah sebuah bentuk umpan balik yang dapat diterapkan pada berbagai aspek meliputi seleksi karyawan, pengembangan karir, pengembangan anggota tim, penilaian kinerja, pengembangan training karir, dan umpan balik pengendalian (London, 1995). Dihubungkan dengan penerapan TQM evaluasi diri dapat mengumpan balik aktivitas yang telah dilakukan di masa lalu untuk dijadikan sebagai dasar perbaikan aktivitas di masa akan datang agar mengarahkan penerapan TQM.

Salah satu metode evaluasi diri yang dapat digunakan memandu UKM menerapkan TQM yaitu metode Quick Scan. Metode ini telah berhasil diterapkan pada 60 UKM di Austria (Kuhlman dan Sihn, 2007). Metode Quick Scan adalah suatu bentuk pengukuran kinerja organisasi atau departemen yang dianalisis oleh top manajemen dalam suatu workshop. Pelaksanaan *workshop* bertujuan memberikan pemahaman terbaik aktivitas organisasi, lingkungan yang mempengaruhi, sasaran

jangka panjang, dan kinerja yang sudah dicapai untuk merancang aktivitas dalam rangka menerapkan TQM.

Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam *workshop* penggunaan metode *Quick Scan* tersebut adalah :

1. Mengidentifikasi dan mencatat harapan yang diinginkan *stakeholder*
2. Mengidentifikasi dan mencatat indikator keberhasilan yang sudah digunakan
3. Mengidentifikasi dan mencatat semua alat, instrumen, program, proyek, dan prosedur yang telah digunakan
4. Melakukan observasi untuk mengidentifikasi bidang-bidang relevan untuk diprioritaskan diperbaiki.
5. Membuat suatu daftar ukuran keberhasilan atas rencana perbaikan yang dilakukan sekaligus menetapkan siapa yang bertanggung jawab dan batas waktu penyelesaiannya.

III. PENUTUP

Dalam aspek teori, tulisan ini dapat dikembangkan sebagai penelitian lanjutan yang diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan tentang penerapan *Total Quality Management* khususnya pada usaha kecil dan menengah. Secara rinci hasil analisis dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap hal-hal sebagai berikut :

- a. Memberikan pengetahuan tentang usaha mengatasi kendala penerapan TQM pada UKM.
- b. Memberikan pengetahuan tentang kontribusi UKM dalam perekonomian regional dengan menerapkan TQM sebagai alat untuk meningkatkan daya saing UKM melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia dan operasional UKM.
- c. Menjadi referensi bagi penelitian lain yang tertarik dan berminat melakukan penelitian lanjutan tentang efektivitas penerapan TQM pada usaha kecil dan menengah.

Selain kegunaan pengembangan keilmuan lebih jauh tentu saja setiap hasil penelitian diharapkan memiliki kegunaan operasional, yaitu :

- a) Sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen usaha kecil dan menengah untuk mengatasi kendala penerapan TQM dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi.
- b) Sebagai bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah terkait untuk mengembangkan potensi usaha kecil dan menengah khususnya di kota Medan.
- c) Sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga keuangan dan perbankan untuk melakukan pembinaan bagi UKM yang menjadi debitur sehingga *going concern* UKM dapat mudah terwujud mendukung kem UKM mengembalikan pinjaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. (1996), Quality Management in large versus small firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34 No.2, pp. 1-13.
- Balbastre.F,dan Luzon,M.M. (2003),Self Assesment Aplication and Learning in Organization,Total Quality Management,Vol.14 No.3
- Chenhall R.H. 1997. "Reliance of manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance". *Management Accounting Research* 8: 187-206.
- Deborah.B dan Priscilla.B,1998."TQM in American Hotels". *Cornel Hotel & Restorant Administration Quarterly (CHR)*.Vol.39.Iss 1 Februari 1998.p.26-33
- Daniel, S., dan W. Reitsperger. 1991. "Linking quality strategy eith management control systems: Empirical evidence from Japanese industry". *Accounting, Organizations and Society* 17 : 601-618.
- Diepitro, R.A. 1993. "TQM: Evaluation, Scope, and Strategic Significance for Management Development". *Journal of Managements Development* 12. p. 11-18.
- Dahlgaard, Kristensen, Kanji (1998), (1st ed) *Fundamentals of Total Quality Management*, Chapman & Hall, London.
- Ghobadian, A & Gallear, DN (1995), Total Quality Management in SMEs, *Int Journal of. Management Science*, Vol. 24, No.1, pp 83-106.
- Gulbro, R.D., Shonesy,L., Dreyfus,P. (2000) Are small manufacturers failing the quality test, *Industrial Management and Data Systems*, No.2, pp. 76-80.

- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, 1995. “*Multivariate Data Analysis*” fourth edition, New jersey, Prentice Hall International Inc..
- Idris, M.A. (2000), The Adoption of ISO 9000 in Malaysia, Malaysia Engineering Convention 2000.
- Kiyole, Peter (1999), Assesing Excellence:a guide to using Self Assesment to Achieve Performance Improvement in Public sector, <http://archive.cabinetaffice.gov.uk> n
- Kuhlang, Peter, dan Sihh, Williams (2007), The Quick Scan – A New Approach to TQM Assesment, *International Yournal*, Vol.35 No.3.
- Lau, H.C., Idris, M.A. (2000), The soft foundation of Critical Success Factors on TQM implementation in Malaysia, RESQUA 2000, Regional Symposium on Quality & Automation, May 4th, Penang.
- McEwan, M.A. Idris, Belavendram, N. (1996), The adoption of ISO 9000 & TQM in Malaysia, *The TQM Magazine*, Vol. 8, pp. 65-68.
- Quazi H.A. & R. Padibjo Samuel. (1998) A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small and medium sized enterprises in Singapore, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, pp. 489-508.
- Sekaran, Uma. 1992, *Research Methods for Business-A Skill Building Approach*, 2nd Ed., John Willey & Sons, Inc. Toronto.
- Terziovski Mile, Samson Danny. 1999. “The relationship beetween total quality management practices and operational performance” *Journal of Operation Management* 17 393 – 409
- Yusof S.M. (1999), Development of a Framework for TQM Implementation in Small Business, Unpublished Ph.D. thesis, University of Birmingham.
- Yusof, S.M. & Aspinwall, E.M. (2000) Critical Success factors in Small and Medium Enterprises survey results, *Total Quality Management*, Vol 11, pp. 448-462.
- Yusof, S.M. & Aspinwall, E.M. (2000) TQM implementation issues: review and case study, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol.20, pp. 144 -357.