

MANAJEMEN MUTU DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

NENET NATASUDIAN JAYA

Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Mataram

e-mail : natasudianjaya@yahoo.com

ABSTRAK

Di era yang kompetitif ini, manajemen mutu sangat penting bagi semua organisasi dan semua jenis bisnis. Ini tidak hanya akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas organisasi. Tujuan dari kajian ini adalah untuk mempelajari dampak dari manajemen mutu dalam produktivitas. Manajemen mutu sangat penting karena tidak hanya meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan kualitas produk dan kinerja organisasi. Saat ini, pelanggan memiliki berbagai pilihan layanan dan produk. Akibatnya, kompetisi di antara organisasi telah menjadi lebih kuat. Dengan demikian, dalam rangka untuk memastikan pelanggan puas dengan layanan dan produk, salah satu cara adalah mengontrol kualitas. Kreativitas dan pemikiran inovatif dari karyawan dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disamping produktivitas juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi titik lemah dan kekuatan bersama dengan peluang dan ancaman yang berkembang dari pasar.

Kata kunci: Manajemen Mutu, Produktivitas, Produk dan Layanan

PENDAHULUAN

Dalam situasi pasar yang berubah dengan cepat dan global, industri manufaktur dan jasa tidak dapat lagi bertahan dan bersaing dengan sistem manajemen yang tidak efisien. Tidak hanya menghadapi krisis ekonomi, perusahaan juga perlu mengambil pertimbangan dari harapan pelanggan yang tinggi pada kualitas produk dan jasa. Menurut European Productivity Agency, produktivitas didefinisikan sebagai konsep sosial dan digambarkan sebagai "sikap pikiran". Ini menekankan pada peningkatan hal-hal yang sudah ada secara terus menerus dan berharap bahwa hal itu dapat dilakukan dengan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Pada tahun 1995, tiga definisi produktivitas yang dirancang; Produktivitas adalah rasio output dibagi dengan input, atau ukuran efisiensi; Asia Productivity Organization (APO) mendefinisikan produktivitas sebagai komposisi efektivitas dan efisiensi; itu adalah konsep yang lebih luas bahwa apa pun membuat organisasi memiliki fungsi lebih baik. Seperti dari perspektif pelanggan dalam produksi jasa, produktivitas didefinisikan sebagai rasio output layanan yang dirasakan oleh seorang pelanggan pada input yang diberikan pelanggan sebagai peserta. Produktivitas itu penting karena membantu perusahaan untuk menyelaraskan dengan misi, visi, kebijakan, tujuan dan sasaran karena mereka menganalisis, memantau dan mengawasi kinerja perusahaan. Tidak hanya itu, produktivitas juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi titik lemah dan kekuatan bersama dengan peluang dan ancaman yang berkembang dari pasar. [1]

Sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil jika memiliki produktivitas yang tinggi karena tingginya permintaan di pasar. Agar sukses, perusahaan harus terlebih dahulu memiliki pemahaman tentang persepsi pelanggan tentang kualitas dan cara-cara kualitas layanan. Dalam mengelola kualitas, perusahaan harus sesuai dengan persepsi dan harapan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Upaya manajemen mutu harus dikaitkan dengan tujuan perusahaan. Manajer senior harus memberikan keteguhan tujuan melalui pengembangan dan mempertahankan visi perubahan jangka panjang untuk membangun budaya mutu. [11, 12]

Selanjutnya, *benchmarking* adalah proses mengukur dan membandingkan organisasi dengan pemimpin bisnis mana saja di dunia untuk mencapai informasi dan memberikan pedoman untuk tujuan kinerja yang rasional. Menurut Weiers 2005, mempelajari dan mencoba untuk meniru, strategi dan praktek organisasi tersebut sudah dikenal untuk menghasilkan produk dan jasa kelas dunia. Seperti kita ketahui, orang-orang yang bekerja dalam suatu perusahaan merupakan sumber daya yang paling berharga yang dimiliki perusahaan. Dengan memberdayakan dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan memberikan kesempatan untuk perbaikan proses secara berkesinambungan. Kreativitas dan pemikiran inovatif dari karyawan dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. [2,3]

PEMBAHASAN

Manajemen Mutu

Manajemen mutu adalah perbaikan terus-menerus dalam kinerja proses dalam suatu organisasi dan dalam kualitas produk dan jasa yang merupakan output dari proses ini. Manajemen mutu sangat penting karena tidak hanya meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan kualitas produk dan kinerja organisasi. Manajemen mutu menjadikan proses produksi efisien dengan mengurangi limbah, biaya, kesalahan, pengerjaan ulang, dan penundaan. Manajemen mutu meningkatkan proses, menghilangkan kesalahan dan memuaskan pelanggan. Manajemen mutu membantu menciptakan visi yang memungkinkan semua anggota dalam suatu perusahaan fokus pada kualitas. [2]

Untuk mengubah budaya perusahaan terhadap budaya mutu, manajer perlu memahami apa unsur-unsur yang diperlukan. Sebuah praktek manajemen mutu yang sukses terdiri dari beberapa prinsip penting yang komitmen manajemen puncak, pelatihan yang berkualitas berorientasi, hubungan pemasok, *benchmarking*, fokus karyawan, nol-cacat, perbaikan proses, pengukuran kualitas, dan fokus pelanggan. Komitmen manajemen puncak adalah peran utama untuk manajemen mutu dengan menciptakan nilai-nilai, tujuan dan sistem untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Kualitas manajer senior atau persepsi manajer produksi praktek manajemen mutu memiliki dampak positif pada tingkat produktivitas. Dengan memastikan keakuratan informasi, memvalidasi hasil analisis dan mengembangkan pemahaman tentang aspek-aspek praktis dari prinsip-prinsip manajemen mutu adopsi, manajer mutu atau manajer produksi akan melakukan wawancara langsung. Demikian juga, karyawan dalam suatu organisasi harus dilatih secara konsisten untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka. Pendidikan pada resep, metode dan konsep kualitas, yang meliputi prinsip-prinsip manajemen mutu, keahlian tim dan pemecahan masalah tugas harus diberikan kepada karyawan. Menurut Agus, komitmen manajemen puncak dan pelatihan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kualitas dan produktivitas dalam publik perusahaan manufaktur. [2]

Di sisi lain, manajemen mutu adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi dengan menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi melalui partisipasi dan kolaborasi semua pemangku kepentingan, masukan dan kecakapan dengan menerapkan teknik dan alat yang tepat. Implementasi manajemen mutu yang sukses terkait dengan keberhasilan ekonomi dan kinerja. Dampak positif dari perbaikan ini akan mengurangi kesalahan, mengurangi limbah, peningkatan penjualan, produktivitas, dan keuntungan juga pangsa pasar. Kuatnya hubungan kepuasan pemasok dan peningkatan karyawan dan pelanggan akan meningkatkan produktivitas. Model manajemen mutu yang efektif dan tepat, metode dan lingkungan untuk pelaksanaannya adalah pendorong utama untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. [12]

Pengukuran Kualitas

Kualitas adalah kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan harapan untuk mencapai, meningkatkan, dan bertahan dari persaingan, organisasi saat ini fokus pada pemuasan kebutuhan pelanggan dengan menekankan kualitas produk dan jasa. Dalam rangka tuntutan pelanggan pada kualitas dan meningkatnya persaingan global, manajemen mutu penting bagi hubungan dan kemitraan dengan pelanggan dan pemasok. Ini menunjukkan praktik-praktik kualitas manajemen dan jaminan kualitas suatu perusahaan menginisiasi dan membangun kepercayaan diantara pelanggan dan *stakeholder*. Manajemen mutu memiliki dampak positif pada kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif, yang membantu peningkatan produktivitas. Ini mengurangi biaya, kesalahan, pengerjaan ulang, dan penundaan. Efek produktivitas dapat membantu perusahaan merespon dengan strategi manajemen yang tepat. Tingkat yang lebih tinggi penerapan manajemen mutu mengarah ke produktivitas yang lebih besar. Sebuah organisasi harus fokus pada aspek manajemen mutu proses manufaktur mereka dan memberikan dukungan manajemen yang lebih untuk program kualitas seperti *benchmarking* dan pengukuran kualitas. Aspek penting dari persiapan organisasi untuk perubahan adalah pendidikan dan pelatihan, baik yang berkaitan dengan perubahan itu sendiri dan pelebagaan permanen dalam organisasi. [5]

Menurut Evans dan Lindsay, sulit untuk mengontrol kualitas melalui manajemen saja. Ketika karyawan sendiri berkomitmen untuk memberikan kualitas, mereka mengambil inisiatif lebih besar dalam memenuhi produk dan proses spesifikasi; mendeteksi dan menghilangkan ketidak-lancaran; mengembangkan desain produk dan proses serta menetapkan target kinerja yang realistis namun menantang. Variasi dalam pandangan dan pengalaman mendorong ide-ide kreatif untuk "melayani pelanggan" dan ini selalu mendorong produktivitas. Produktivitas tidak boleh dianggap sebagai indikator efisiensi saja, tetapi juga juga harus

mengukur efektivitas. Sebuah perusahaan yang memproduksi sesuai dengan spesifikasi proses dapat menggunakan sumber daya secara efisien, tetapi mungkin tidak efektif, kecuali memproduksi sesuai kebutuhan pelanggannya. Tidak ada gunanya menghasilkan produk atau jasa yang baik yang tidak diinginkan siapapun. Agar jadi produktivitas, perusahaan harus menilainya dari perspektif pelanggan dan bukan dari *engineernya*. [6]

Di sisi lain, pengukuran kualitas adalah orientasi-tujuan dengan pengukuran kinerja yang konstan dengan menggunakan analisis statistik. Proses analisis memastikan bahwa semua penyimpangan diukur dengan baik, dipertimbangkan dan ditanggapi secara konsisten. Strategi-strategi peningkatan kualitas melalui tujuan yang telah ditetapkan di semua tingkatan organisasi dan evaluasi berkala. Hal ini ditingkatkan dengan berorientasi proses, pendekatan kontrol kualitas bagi perbaikan, menekankan desain produk, dan menekankan kesesuaian dengan spesifikasi dalam rangka meningkatkan produktivitas. Metode untuk melaksanakan peningkatan kualitas adalah kebijakan mutu, tujuan kualitas, misi atau pernyataan visi, rencana bisnis, pengendalian dan perbaikan rencana. Cepat tanggap saat mencari peningkatan kualitas. Menurut Foster dan Adam, perlahan tapi terus meningkatkan organisasi akan memiliki hasil kualitas yang lebih baik daripada perusahaan yang berkembang cepat. Hal ini karena karyawan akan menjumpai praktek-praktek peningkatan kualitas lebih bermanfaat karena mereka telah menggunakan lebih banyak waktu untuk mempelajari kegunaannya dalam perusahaan yang lambat perkembangannya. Penelitian telah menunjukkan bahwa peningkatan kecepatan peningkatan mutu akan menurunkan tingkat pertumbuhan biaya dalam pencegahan dan penilaian tetapi tingkat pertumbuhan dalam kegagalan, biaya tidak berpengaruh. Peningkatan kualitas mengarah ke pengurangan biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan dan pangsa pasar dan akhirnya produktivitas dan profitabilitas juga akan meningkat. [4]

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah faktor penting terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi mana pun. Perusahaan harus fokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan dan itu juga dengan cara yang lebih efektif dibanding pesaingnya untuk mempertahankan atau menarik pelanggan baru. Kepuasan pelanggan berubah menjadi kesenangan pelanggan ketika barang atau jasa melebihi harapan mereka. Oleh karena itu, fokus pelanggan meningkatkan produktivitas yang efektif dengan mengurangi biaya kegagalan internal dan eksternal bersamaan dengan memastikan bahwa hanya barang-barang yang diproduksi sesuai dengan spesifikasi sehingga meminimalkan biaya pengerjaan ulang, barang cacat dan waktu. [6, 7]

Menurut Lee Iacocca, manajemen mutu dan produktivitas berjalan seiring. Namun, banyak manajer tampaknya percaya bahwa produktivitas menurun adalah efek dari peningkatan kualitas. Hal ini disebabkan produk atau layanan yang lebih baik dapat dikenakan penggunaan sumber daya yang lebih besar. Praktek kerja yang lebih baik dan kemajuan teknologi sering terkait pada peningkatan produktivitas. Akan tetapi, ini bukan kriteria utama dalam menyelesaikan tantangan produktivitas. Porter dan Ohmae menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dalam kaitannya dengan diferensiasi atau nilai (termasuk kualitas) kepada pelanggan dan produktivitas yang tercermin dalam biaya keuntungan kepada pelanggan. Ada upaya untuk menghubungkan kualitas-produktivitas pada tingkat yang lebih operasional. Konsep rasio kualitas-produktivitas diperkenalkan. Di sinilah biaya unit pengolahan dan pengerjaan ulang dianggap terpisah untuk menjelaskan perubahan kualitas dalam suatu organisasi. Daya tarik dasar rasio kualitas-produktivitas adalah bahwa mereka secara jelas menggambarkan bahwa ketika kualitas membaik, maka produktivitas akan membaik pula. Namun, ini sering bisa menyesatkan ketika mereka tergantung pada sejumlah item yang ditolak. [7]

Tidak hanya itu, fokus pada pelanggan juga penting dalam menjaga bisnis sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya dan memberikan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengubah produk. Hal ini meningkatkan kontak antara organisasi dan pelanggan. Fokus pada pelanggan mencakup mengidentifikasi harapan, mengakses kepuasan dan mendukung kegiatan peningkatan kepuasan pelanggan. Ini dapat dilakukan melalui riset pasar, survei, layanan laporan, dan layanan purna jual. Praktek manajemen mutu yang baik melibatkan hubungan baik dengan pemasok untuk menemukan spesifikasi kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Ini mendorong penggunaan beberapa pemasok, fokus kualitas ketimbang harga. Pelatihan, evaluasi dan audit pemasok adalah cara untuk menerapkan hubungan pemasok yang baik. Ini semua pada gilirannya berkontribusi untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. [3]

Kualitas Layanan dan Produktivitas Organisasi

Penelitian telah menunjukkan bahwa praktek kualitas meningkatkan produktivitas organisasi, baik organisasi produk maupun layanan. Kualitas produk dan jasa akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Manajemen mutu digunakan sebagai landasan strategis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Menyesuaikan produk untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan populasi pelanggan yang heterogen meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Tiga praktek kualitas, manajemen karyawan, orientasi proses, dan orientasi pelanggan adalah untuk meningkatkan kualitas proses dan produk. Manajemen karyawan yang efektif, atau memiliki karyawan yang berkomitmen dan inisiatif, itu sendiri merupakan persyaratan untuk kedua orientasi proses dan orientasi pelanggan yang efektif. Peningkatan mutu internal mempengaruhi kepuasan pelanggan dan secara tidak langsung juga mempengaruhi hasil bisnis. Sebuah praktek kualitas yang sukses adalah melibatkan semua orang dalam proses perbaikan. [8, 9]

Kualitas layanan akan mempengaruhi nilai dan kesediaan pelanggan untuk membeli produk dan jasa. Persepsi kualitas layanan fungsional juga mempengaruhi persepsi kualitas pelayanan teknis yang juga akan mempengaruhi persepsi kualitas produk. Ketika kualitas pelayanan meningkat, kepuasan pelanggan juga akan meningkat sehingga akan mempengaruhi produktivitas. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus menggunakan teknologi untuk mengumpulkan informasi dari pasar dan menukarnya dengan organisasi lain untuk meningkatkan kualitas layanan. Ini juga akan membantu perusahaan untuk memberikan arah untuk perbaikan. Selain itu, model konseptual dalam kualitas layanan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi masalah kualitas dan oleh karena itu dapat membantu dalam meningkatkan program peningkatan kualitas. Ada cara untuk meningkatkan kualitas layanan. Pertama, memeriksa beberapa pertanyaan, seperti "Input apa yang saat ini kita salurkan ke dalam proses layanan?" dan "Apakah kita mengalokasikan sumber input dengan cara memprioritaskan pelanggan?" Kedua, perubahan dari maksimalisasi keuntungan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Salah satu perubahan penting terjadi dalam bisnis adalah pelanggan terintegrasi proses yang dikendalikan. Peningkatan penggunaan IT dan pengetahuan pelanggan adalah suatu keharusan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Ada beberapa bahan kunci untuk kualitas pelayanan seperti, pasar yang jelas dan fokus pelanggan, implementasi layanan efektif staf dan sistem pemeliharaan layanan pelanggan yang efektif. [10, 11]

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kualitas memiliki hasil yang beragam ketika berhubungan dengan kinerja. Bagi banyak hubungan langsung yang diukur antara kualitas dan kinerja keuangan bisnis, hasilnya tidak signifikan, namun hubungan antara kualitas dan produksi hasilnya signifikan. Kualitas memiliki dampak positif yang signifikan pada ukuran kinerja untuk biaya produksi, tingkat persediaan barang dalam proses, pengiriman tepat waktu, pemanfaatan proses, dan output proses. Pendekatan peningkatan kualitas memiliki hubungan yang kuat dengan kualitas kinerja, tetapi hubungannya lemah dengan operasi atau kinerja keuangan. Cara-cara baru untuk mencapai perbaikan telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kualitas dan produktivitas. Dengan kata lain, organisasi menemukan bahwa ada efek sinergis secara simultan berusaha untuk mencapai tingkat kualitas dan produktivitas yang lebih tinggi. Ada tiga alasan utama untuk hubungan antara kualitas dan produktivitas: hubungan langsung dan tidak langsung dan efek moral. Suatu hubungan langsung antara kualitas dan produktivitas adalah peningkatan output per pekerja yang dihasilkan dari pengurangan limbah yang diwakili oleh produk atau jasa yang rusak. Cara lain adalah melalui sifat pelengkap program perbaikan. Dalam industri telah ditemukan bahwa metode perbaikan proses tidak bisa efektif tanpa menekankan peningkatan kualitas. [13]

Namun, jika karyawan bermotivasi diberikan kesempatan dan dorongan, mereka cenderung memikirkan banyak cara untuk meningkatkan operasi. Ketika karyawan diakui dengan baik dan dihargai oleh perusahaan, itu bisa memperkuat efek motivasi partisipasi karyawan dan mendorong upaya lebih lanjut. Keterlibatan karyawan adalah penting dalam kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, perbaikan terus-menerus, dan pemecahan masalah. Keterlibatan itu membutuhkan karyawan untuk memiliki keterampilan tertentu. Oleh karena itu, keterlibatan akan meningkatkan moral karyawan yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan produktivitas dan kualitas. Program peningkatan kualitas dan produktivitas yang efektif membutuhkan keterlibatan karyawan. Karyawan menerima lebih banyak kepuasan dari pekerjaan mereka dan mungkin merasa lebih berkomitmen kepada perusahaan, yakni dengan mengajak mereka untuk terlibat dalam kehidupan kerja kelompok berkualitas, tim kerja, dan lingkaran kualitas. Komitmen perusahaan untuk pelatihan karyawan diperlukan untuk mencapai partisipasi karyawan yang berarti. Kurangnya pelatihan membawa kendala dalam implementasi manajemen mutu. Tingginya tingkat perputaran karyawan adalah kendala lain untuk mendapatkan partisipasi penuh karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan produktivitas. [14]

SIMPULAN

Sebagai kesimpulan, kajian ini telah memberikan kontribusi mengenai pengukuran produktivitas yang dihasilkan dari penerapan manajemen mutu. Hasil produktivitas akan meningkat ketika manajemen mutu yang diperkuat menunjukkan bahwa peningkatan praktek internal perusahaan memiliki dampak positif pada langkah yang paling penting atas kinerja. Oleh karena itu, organisasi harus fokus pada aspek manajemen mutu proses produksi dan layanan mereka dan memberikan dukungan manajemen yang lebih bagi program kualitas seperti *benchmarking* dan pengukuran kualitas. Manajemen mutu sangat penting karena tidak hanya meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan kualitas produk dan kinerja organisasi. Manajemen mutu menjadikan proses produksi efisien dengan mengurangi limbah, biaya, kesalahan, pengerjaan ulang, dan penundaan. Manajemen mutu meningkatkan proses, menghilangkan kesalahan dan memuaskan pelanggan. Adopsi strategi manajemen mutu yang efektif akan menjadi salah satu faktor penting untuk sukses dalam organisasi. Secara keseluruhan, dapat ditunjukkan bahwa praktek manajemen mutu berdampak positif terhadap produktivitas.

REFERENSI

- [1] Parastoo Roghanian, Amran Rasli, Hameed Gheysaria (2012); *Productivity through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry; Procedia-Social and Behavioural Sciences*; 40(2012):550-556
- [2] Arawati Agus, Mhd. Suhaimi Ahmad, Jaafar Muhammad (2009); *An Empirical Investigation on the Impact of Quality Management on Productivity and Profitability: Associations and Mediating Effect; Contemporary Management Research*; 5(1):77-92
- [3] Conca, Francisco Jose, Llopis Juan Tari, Juan Jose (2000); *Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms* 5(2000):137-142
- [4] Everett E. Adam, S. Thomas Foster (2000); *Quality Improvement Approach and Performance: Multisite Analysis within a Firm; Journal of Quality Management*; 5(2000):143-158
- [5] Abdulrahman Alsughayir (2013); *The Impact of Quality Practices on Productivity and Profitability in the Saudi Arabian Dried Date Industry; American Journal of Business and Management*; 2(4):340-346
- [6] Jamshed H. Khan (2003); *Impact of Total Quality Management on Productivity; The TQM Magazine*; 15(6):374-380
- [7] Alan Stainer, Lorice Stainer (1995); *Productivity, Quality and Ethics-A European Viewpoint; European Business Review*; 95(6):3-11
- [8] Lars Nilsson, Michael D. Johnson, Anders Gustafsson (2001); *Product Versus Service Organizations; Journal of Quality Management*; 6(2001):5-27
- [9] Natcha Thawesaengkulthai (2000); *An Empirical Framework for Selecting Management and Improvement and Improvement Initiatives; International Journal Quality & Reliability Management*; 27(2):156-172
- [10] A.Parasuraman (2002); *Service Quality and Productivity: A Synergistic Perspective; Managing Service Quality*; 12(1):6-9
- [11] Nitin Seth, S.G Deshmukh; *Service Quality Models (2005): A Review; Introduction Journal of Quality and Reliability Management*; 22(9):913-949
- [12] Ali Mohammad Mosadeghrad (2014); *Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach; The TQM Journal*; 26(2):160-187
- [13] Mohammad R. Azaranga, Graciela Gonzalez, Lawrie Reavill (2000); *An Empirical Investigation of the Relationship between Quality Improvement Techniques and Performance-A Mexican Case; Journal of Quality Management*; 3(2):265-292
- [14] Alemu Moges Belay, Fentahun Moges Kasie, Petri Helo, Josu Takala, Daryl J. Powell (2014); *Adoption of Quality Management Practices: An Investigation of its Relationship with Labor Productivity for Labor-intensive Manufacturing Companies; Benchmarking: An International Journal*; 21(1):77-100