

CHAPTER REPORT
HAND BOOK OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT

R.P MOHANTY & R.R LAKHE
CHAPTER 1 INTRODUCTION

Oleh

DADANG HIDAYAT M

0707398

DOSEN PENGAMPU: PROF.DR Moh. Ali, M.A,MPD.

1. Total Quality Management (TQM) dan mengapa TQM penting

TQM adalah sebuah pendekatan untuk memperbaiki keefektifan dan fleksibilitas bisnis secara keseluruhan. TQM adalah cara mengorganisasi perusahaan dengan melibatkan setiap departemen, dan aktivitas perorangan di setiap tingkatan secara keseluruhan. TQM mengkombinasikan berbagai proses yang disajikan dalam bentuk perilaku dinamis sebuah organisasi. Untuk hal ini organisasi diarahkan ke total system (sosio teknologi) dimana setiap aktivitas disesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang dilakukan secara efektif dan efisien.

TQM merupakan filosofi manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan. Pentingnya peran TQM telah disadari oleh banyak perusahaan, karena dengan TQM perusahaan-perusahaan tersebut dapat menjawab tantangan ekonomi global pada masa kini yang mengalami berbagai perubahan seperti berubahnya kondisi market dan harapan/permintaan konsumen, serta meningkatnya tekanan persaingan.

Mengapa TQM penting? Dari pandangan pengguna, TQM dianggap penting karena mutu adalah ungkapan kegunaan produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan, pengharapan, keamanan dan keberlangsungan. Sedangkan dari sudut pandang produksi, TQM dianggap penting karena mutu adalah suatu produk yang diukur dengan kualitas atau baik buruknya mutu suatu produk atau jasa tergantung pada kualitas desain dan kesesuaian mutu. Kualitas desain berhubungan dengan kekhususan

produk-produk industri sedangkan kesesuaian mutu berhubungan dengan sesuai tidaknya produk industri dengan kebutuhan pasar.

2. Uraian berbagai definisi tentang mutu dan definisi mutu dilihat dari sudut pandang TQM

Definisi tentang mutu :

- a. Mutu berarti kesesuaian dengan fungsi. (Juran, 1984).
- b. Mutu berarti sesuai dengan keperluan. (Crossby, 1984).
- c. Mutu berarti yang terbaik bagi kondisi konsumen tertentu. Kondisi ini meliputi : fungsi dan harga jual suatu produk. (Feigenbaum, 1961).
- d. Mutu adalah kemampuan suatu produk atau jasa yang sadar akan pentingnya kesesuaian antara keinginan pengguna dengan karakteristik hasil produksi dan bahwa hal itu tidak menimbulkan aksi maupun reaksi baik secara langsung maupun tersamar dari orang lain (Johnson, 1987)
- e. Mutu adalah keistimewaan atau karakteristik produk atau jasa dalam memberikan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Definisi mutu dari sudut pandang TQM :

Mutu adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh sebuah organisasi bagi kepentingan konsumennya, sehingga organisasi tersebut dipandang sebagai organisasi terbaik di bidangnya. Definisi ini meliputi segala aktifitas dalam bisnis dan tidak berhubungan dengan produk apapun. Definisi ini juga menunjukkan pentingnya hubungan antara kebutuhan dan harapan konsumen guna menghasilkan nilai terbaik, yang dilakukan dengan cara mempertinggi image perusahaan di mata konsumen dan membangun dasar bagi tumbuhnya loyalitas konsumen.

3. Definisi-definisi tentang TQM dan definisi TQM secara umum

- a. TQM merupakan suatu pendekatan bagi perbaikan kualitas produk secara kontinyu dan jasa yang disampaikan melalui setiap tingkatan dan segala bidang dari suatu organisasi (Pfau, 1989).
- b. TQM adalah usaha-usaha integratif secara total untuk mencapai keuntungan kompetitif dengan memperbaiki budaya kerja di setiap tingkatan dalam organisasi yang dilakukan secara terus menerus (Tobin, 1990).

- c. TQM adalah pendekatan sistematis pada desain pendidikan, manajemen dan operasional untuk berfokus dan mengorganisir kerja karyawan dalam organisasi untuk menunjukkan kinerja kegiatan tertentu, antara lain untuk . untuk mengetahui dan memenuhi kualifikasi kerja mereka, mencegah masalah yang dapat mengakibatkan kerusakan, memahami resiko apabila tidak dapat memenuhi kualifikasi tersebut dan berusaha untuk menekan resiko kerja (Bently, 1987).
- d. TQM adalah analisis sistematis, tetapi fokusnya berubah arah, dari kembali proses yang dikendalikan oleh kontrol eksternal melalui prosedur pemenuhan dan peningkatan kepada proses kebiasaan melakukan perkembangandimana kontrol ditanamkan dan dikendalikan oleh budaya kerja dalam organisasi (Foster&Whittle, 1989).

Maka secara umum TQM dapat didefinisikan sebagai sistem pendekatan jangka panjang yang bersifat pragmatis yang diprakarsai dan didukung oleh manajemen tingkat atas, untuk mengubah budaya dan menghubungkan dan menggabungkan setiap orang, setiap fungsi, setiap proses, dan setiap aktifitas dalam sebuah organisasi melalui keterlibatan, partisipasi, dan lintas fungsi manajemen untuk menyatukan kebutuhan dinamis dari konsumen dan untuk menciptakan dasar konsumen yang tidak hanya loyal tapi juga bervariasi.

4. Karakteristik TQM

- a. TQM adalah sistem pendekatan jangka panjang yang bersifat pragmatis.
- b. TQM diprakarsai dan didukung oleh manajemen tingkat atas.
- c. TQM membawa perubahan budaya pada setiap aspek dari sebuah organisasi.
- d. TQM menghubungkan dan menggabungkan berbagai sub sistem dalam organisasi.
- e. TQM memerlukan keterlibatan, partisipasi dan lintas fungsi manajemen. Tujuan TQM tidak dapat tercapai tanpa adanya partisipasi semua orang pada tingkatan yang berbeda dalam proses pemecahan masalah.
- f. TQM bertujuan untuk menyatukan kebutuhan dinamis dari konsumen dan untuk menciptakan dasar konsumen yang tidak hanya loyal tapi juga bervariasi.

Atau dengan kata lain ciri-ciri TQM adalah sebagai berikut :

- a. TQM berorientasi konsumen.
- b. TQM menuntut komitmen jangka panjang untuk perbaikan terus menerus dalam segala proses.
- c. Kesuksesan TQM menuntut kepemimpinan dari manajemen tingkat atas dan keterlibatan secara kontinyu.
- d. Tanggung jawab akan pembentukan dan perkembangan sistem dipegang oleh manajemen sebuah organisasi.
- e. TQM adalah strategi untuk perkembangan performa secara terus menerus pada setiap tingkatan dan di setiap bidang tanggung jawab.

5. Model-model TQM

a. The Oakland Model of TQM (Piramida TQM)

Sebuah piramida yang terdiri dari 5 komponen yang berbeda yaitu, komitmen manajemen, rantai antara distributor dan konsumen, sistem mutu, kontrol produksi standar, dan kerja tim. Komponen komitmen manajemen dari model ini ditandai dengan peranan tim manajemen senior dalam memimpin dan memperkenalkan perubahan. Komitmen mereka harus direfleksikan sebagai investasi pada wilayah yang diperlukan, dan sejumlah resiko yang diambil guna pencapaian kesuksesan. Rantai antara konsumen dan distributor adalah inti dari model Piramida Oakland. Hal tersebut mencerminkan proses kepemilikan, proses manajemen, dan proses perbaikan yang bergerak pada rantai. Model ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu yang baik, kontrol proses secara statistik, dan kerja tim merupakan kebutuhan pokok untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan konsumen.

b. Sohail, Tay, Wirth's Integrated Model of TQM (Model Integral TQM)

Sohail, Tay, dan Wirth memperkenalkan model integral. Model ini mengemukakan bahwa perbaikan mutu yang dilakukan terus menerus harus muncul berdasarkan pendekatan integral dari mutu yang terkontrol melalui rencana kerja pada operasi yang berbeda dalam siklus bisnis. Model ini mempunyai 5 komponen utama, yaitu : fokus pada pelanggan, komitmen manajemen, partisipasi total, kontrol mutu secara statistik, proses pemecahan masalah yang sistematis. Model ini

menekankan bahwa dengan melibatkan orang pada level bawah yaitu memperbaiki moral, rasa memiliki dan tanggung jawab mereka, dan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data yang telah terkumpul dan mengadopsi siklus PDCA, misi untuk perbaikan kualitas yang berkelanjutan dapat tercapai untuk memberikan pelayanan yang memuaskan pada konsumen baik secara internal maupun eksternal.

c. The Building Blocks of TQM

Model ini diperkenalkan oleh Zaire (1991) yang membagi TQM pada tiga level. Dasar dari model ini adalah perbaikan terus menerus, manajemen nilai tambah dan keterlibatan pegawai. Pilar model ini terdiri dari SPC, SQC, rantai distributor dan konsumen, sistem kontrol manajemen, sistem industri maju dan desain tempat bekerja. Level teratas dari model ini dibentuk oleh perencanaan mutu, kepemimpinan dan visi bagi persaingan global. Model ini berpendapat bahwa TQM tergantung pada bangunan ini yang bersama-sama menentukan kekuatan dan keamanan organisasi. Lebih jauh model ini berpendapat bahwa kelemahan pada satu bidang akan mempunyai efek yang buruk terhadap keseluruhan proses TQM dan oleh karena itu model ini berpendapat bahwa organisasi perlu memfokuskan strategi implementasi TQM pada setiap aspek usaha.

d. 3 Dimensional Quality Model (Model Tiga Dimensi Mutu)

Model ini diperkenalkan oleh Price dan Gaskill (1990) untuk mengembangkan strategi riset TQM sesuai dengan kebutuhan bisnis.

3 dimensi mutu tersebut antara lain :

- 1) Dimensi jasa dan produk : tingkat dimana konsumen puas dengan tersedianya produk dan jasa.
- 2) Dimensi masyarakat : tingkat dimana konsumen puas dengan hubungan orang pada penyuplai produk atau jasa.
- 3) Dimensi proses : tingkat dimana produsen merasa puas dengan proses kerja internal, yang digunakan untuk mengembangkan produk dan jasa yang disediakan untuk konsumen.

Model ini menyatakan bahwa organisasi harus memperhatikan ketiga dimensi dan harus mengukur, menganalisis dan memperbaiki keadaan perusahaannya atas dasar pertimbangan ketiga dimensi tersebut.

e. The House of TQM Model

Kano (1993) menyatakan model The House TQM untuk menunjukkan struktur TQM dan Theory Sweating Quality untuk memperkenalkan TQM. Pada The House of TQM, dari mulai bagian lantai sampai atap termasuk TQM. Dimana lantai merupakan simbol dari “pendekatan motivasi” dan atapnya menunjukkan kepuasan konsumen yang merupakan tujuan TQM. Pendekatan motivasi yang digambarkan pada bagian lantai dari model, menyiratkan kondisi yang mendorong manajemen dan karyawan untuk melakukan “sweating work”, yaitu kerja berat seperti mempromosikan standarisasi, mendidik, melatih, mengumpulkan dan menganalisis data. Salah satu pilar dari The House adalah “konsep”, hal ini menunjukkan bagaimana cara untuk beralih dari perspektif tertentu ketika teknologi interaktif dan motivasi telah ada. Hal itu mengandung teori tentang mutu, seperti “mutu adalah kepuasan konsumen” atau “proses selanjutnya adalah konsumen kita”, dan teori manajemen seperti “PDCA Cycle”. Ketika aktifitas aktual berdasarkan konsep ini mulai berjalan, beberapa “teknik” (pilar kedua) untuk mengumpulkan dan menganalisis data menjadi penting. Ketujuh alat QC dan prosedur “the QC story” adalah teknik standar untuk tujuan ini dan metode statistik pun bisa digunakan.

“sarana” yang merupakan pilar ketiga, didalamnya tercantum kebijaksanaan manajemen, manajemen harian, dan siklus QC untuk efektifitas dan efisien mempromosikan aktifitas perbaikan dalam organisasi lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya Kano memperkenalkan TQM melalui “Quality Sweting theory “. Teori ini menyatakan bahwa TQM merupakan alat yang tepat untuk memperbaiki mutu tapi kesuksesannya tergantung pada banyaknya pegawai yang bekerja keras. Teori ini meliputi dua pendekatan, yaitu CLSQ yang berarti kesadaran akan krisis dan kepemimpinan membuat orang bekerja untuk memperbaiki mutu, dan VLS yang berarti visi dan kepemimpinan yang mendorong orang untuk bekerja keras untuk mutu yang baik.

f. Interactive Environment Model of TQM (Model Interaksi Lingkungan)

Sementara model-model lain fokus pada berbagai aspek dari TQM, mereka telah melewati satu pertimbangan yang penting – lingkungan interaktif dimana bisnis dibangun. Proses perbaikan terus menerus bisa berjalan hanya bila gangguan akibat interaksi lingkungan telah dapat diidentifikasi dan dibuat suatu strategi untuk menghilangkan gangguan tersebut. Model kita “Interactive Environment Model of TQM” bertujuan untuk mencari deskripsi yang jelas dan objektif mengenai situasi dimana suatu organisasi dikembangkan. Seperti yang dapat kita lihat pada diagram, lingkungan eksternal memiliki beberapa sub sistem seperti lingkungan produsen, lingkungan konsumen, ekonomi, dan lingkungan teknik. Interaksi antara sub sistem-sub sistem ini akan menyebabkan sub sistem ini saling mempengaruhi yang akhirnya akan mengarah pada tekanan pada inti sistem bisnis. Masing-masing lingkungan memandang mutu dalam perspektif yang berbeda dan menyalurkan usahanya ke arah itu. Persepsi yang berlawanan atau orientasi usaha yang kaku akan menimbulkan kekacauan pada inti sistem bisnis. Karena itu, sistem TQM yang objektif berguna untuk mengidentifikasi persepsi mutu pada lingkungan-lingkungan ini, menjaga keseimbangan internal dan juga keseimbangan eksternal. Gangguan eksternal dan internal harus ditangani dengan sistem TQM. Hal ini bisa tercapai dengan menekankan prinsip silang fungsi manajemen dimana tim yang terdiri atas orang-orang dari bidang organisasi yang berlainan berusaha untuk memecahkan masalah dari bagian yang berbeda. Hal ini membantu untuk menyatukan pandangan pribadi dari masing-masing departemen dan membantu untuk melihat masalah dengan persepsi yang rasional. Penyatuan sistem dan bidang vertikal maupun horizontal dalam organisasi membantu menyalurkan objektivitas di bidang pokok dan mengurangi tekanan pada sistem kontrol. Efek dari hal ini adalah produk yang bebaskerusakan dan layanan yang sesuai dengan harapan konsumen. Karenanya tanggung jawab sistem TQM harus dilihat dari pengertian ini.

6. Manfaat TQM

- a. TQM membuat perusahaan berfokus pada keinginan pasar.

- b. TQM menginspirasi pekerja untuk memberikan mutu terbaik dalam setiap aktifitas.
- c. TQM menyalurkan prosedur yang penting untuk memperoleh hasil yang unggul.
- d. TQM membantu untuk secara kontinyu menguji semua proses untuk membuang hal yang tidak diperlukan dan hal yang tidak produktif.
- e. TQM mendukung perusahaan untuk benar-benar mengerti persaingan yang ada dan untuk membangun strategi perang yang efektif.
- f. TQM membantu untuk membangun prosedur yang baik untuk komunikasi dan menghargai kerja yang baik. TQM membantu untuk mengulas proses apa yang diperlukan untuk membangun strategi perkembangan secara kontinyu.

Tabel 1.1 Manfaat TQM

Keuntungan secara konkrit	Keuntungan secara abstrak
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kualitas produk yang lebih baik ◆ Perkembangan hasil produk ◆ Peningkatan hasil penjualan ◆ Peningkatan keuntungan ◆ Mengurangi keluhan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kerja tim yang efektif ◆ Perbaikan minat kerja ◆ Perbaikan hubungan sesama pekerja dan tempat kerja ◆ Budaya partisipatif ◆ Kepuasan konsumen ◆ Perbaikan komunikasi ◆ Memperbaiki kapasitas pemecahan masalah ◆ Mempertinggi kesehatan badan hukum dan karakter perusahaan ◆ Image perusahaan yang lebih baik

7. Perkembangan TQM melalui empat tahapan :inspeksi, SQC, jaminan mutu dan TQM
- a. Inspeksi

Istilah mutu sama dengan inspeksi produk dan jasa, pengawasan berdasarkan prinsip-prinsip Taylor dalam rangka meningkatkan

produktifitas ini dirasa penting untuk memisahkan aktifitas yang tumpang tindih dalam siklus produksi.

b. SQC

Adalah kontrol mutu statistik. Dimana proses kinerja dievaluasi dengan menggunakan kualitas manual dan teknik statistik. SQC adalah sebuah teknik yang digunakan untuk memonitor, mengevaluasi dan menganalisis sebuah proses industri. Proses karakteristik operasi menentukan mutu dari produk. .

Fokusnya ada pada pengembangan kualitas manual, analisis proses data, kinerja, pengawasan diri, testing produk, perencanaan mutu dasar dan penggunaan statistik. Jika hal ini dapat berlaku dengan efektif, pengawasan rutin formal dapat dilaksanakan. Walaupun dengan demikian, pendekatan ini menurunkan fungsi produksi dan oleh karena itu tanggung jawab kualitas disamakan dengan tugas produksi.

c. Penjaminan mutu, fokus penekanannya berubah dari "menemukan kerusakan" menjadi "mencegah kerusakan".

d. TQM, memberikan filosofi dan pendekatan baru untuk mengintegrasikan atau memadukan usaha-usaha perbaikan pada berbagai level. Pada tahap perkembangan kualitas makna TQM didasakan atas perbaikan yang terus menerus, hal ini dapat dicapai melalui kebijakan, keterlibatan distributor, konsumen dari semua bidang melalui kerja tim dan komitmen

Pustaka:

CHAPTER 2. *Concepts and Philosophy,*

Pembahasan tentang gambaran dari isi dari chapter ini akan dibahas sesuai dengan pertanyaan pada pendahuluan, yang akan disajikan sebagai berikut:

1. Konsep dan filsafat TQM

TQM dipandang sebagai sistim yang holistic mempertimbangkan organisasi sebagai jaringan pendukung yang saling menguntungkan dari kegiatan yang berhubungan yang memberikan sumbangan dengan cara yang berbeda dalam menciptakan nilai tambah produk dan jasa bagi pelanggan.

Oakland (1991). Menyebutkan konsep TQM itu sederhana, langsung dan mudah dipahami menurutnya masing-masing bagaimana cara organisasi mempunyai pelanggan, dan keperluan untuk mengidentifikasi keperluan pelanggan, adalah merupakan inti dari pendekatan TQM. Pendekatan tersebut memerlukan sistem manajemen mutu yang baik, SPC dan kerja tim. Hal tersebut adalah merupakan pelengkap dalam berbagai hal dan memberikan keperluan yang sama dan merupakan komitmen yang tanpa kompromi bagi mutu. TQM harus mulai dari manajemen yang paling senior dan mengalir dari atas kebawah melalui hubungan organisasi.

Menurut Sink (1991), dalam sistem organisasi yang menggunakan pendekatan TQM, memerlukan 5 tahapan utama yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. **Penyeleksian dan pengaturan sistem Upstream (top manajemen) baik pengatuaran penyaluran, kepuasan pelanggan baik intekternal maupun eksternal.** Didalamnya termasuk pengembangan dan pemeliharaan spesifikasi, persaratan, dan pembukaan canal komunikasi dengan system organisasi dimana organisasi menerima masukan.
2. **Penjaminan kualitas yang akan datang:** Kualitas yang baru yang akan datang setiap orang dapat apa yang dipersaratkan, dibutuhkan, diminta tepat waktu diantara spesifikasi2 tertentu.
3. **Manajemen dan Penjaminan kualitas proses;** yang menjadi kunci proses tranpsformasi meliputi proses nilai tambah adalah keefektifan dan efisien penjaminan mutu barang-barang atau jasa
4. **Hasil Penjaminan mutu;** penjaminan adalah system organisasi penjaminan adalah menghasilkan barang-barang yang diinginkan dan atau jasa yang tepat waktu dan sesuai spesifikasinya.
5. **System organisasi penjaminan mutu proaktif;** Adalah pemenuhan antara kebutuhan pelanggan kemudian spesifikasi, keperluan, persaratan keinginan dan pengharan.

Nessa L'abbe WU (1991), menekankan integritas metodetologi dan kemanusiaan sebagai ciri inti dari TQM menurutnya integritas mengacu kepada sebuah filosofi manajemen yang berfokus pada mutu dengan menekankan baik pada integritas oleh kerjasama yang vetikal, dan horizontal. Metodologi memerlukan aplikasi universal metode ilmiah seperti statistic, teori probabilitas dan pengolahan

data lainnya, menghasilkan informasi mutu produk proses dan data dengan cara ini merupakan pengetahuan untuk membuat suatu keputusan khusus supaya mutu produk dan jasa terjamin mutunya. Hal ini menyiratkan bahwa semua orang diciptakan sebagai partisipan yang aktif melalui siklus control mutu.

Singh (1991), Memandang TQM Sebagai 3 sistem dimensi, yaitu: Komitmen manajemen partisipan, kerjasama team, dan kualitas alat secara teknis.

McCormack (1992), Mengidentifikasi tiga prinsip TQM untuk mencapai keuntungan kompetitif dengan menurunkan biaya, khususnya secara untuk menghilangkan biaya-biaya yang tidak sesuai, yang disebabkan oleh penyimpangan dari standar kinerja, dan untuk memaksimalkan mutu produk dan jasa

Price dan Gaskill (1990) filsafat TQM adalah sebagai berikut; (1) Memuaskan pelanggan anda pada saat ini secara sempurna, dan (2) Memperbaiki kemampuan anda untuk memuaskan pelanggan anda di masa yang akan datang secara terus menerus.

Cole, Bacdayan dan White (1993), Secara garis besar mengemukakan ciri-ciri pendekatan mutu modern yang diajukan melalui pendekatan TQM sebagai berikut;

1. Prinsip pasar (*Market in Psiple*) yang berarti membawa konsep kebutuhan pelanggan didalam setiap tindakan yang mungkin dari tiap orang dalam organisasi dan mendidik pegawai tentang produk keinginan pelanggan dan karakteristik pemakai jasa.
2. Mutu sebagai tema yang paling penting dalam mempropagandakan kurangnya ancaman dan lebih mengangkat tema mutu yang disajikan, yang mewakili dimensi positif dengan penggabungan yang dinamis.
3. Mutu mengacu kepada penurunan biaya dan perbaikan produktifitas.
4. Keterlibatan kesemua pegawai semua departemen: bearti melatih semua pegawai, dlm merancang ulang proses kerja mereka kunci pencegahan dari an digutas.
5. Metodologi pemecahan masalah: metode ini berdasarkan penerapan Deming “Plant-Do-Cheek-Act Cycle” (PDCA) digunakan untuk memperbaiki proses kinerja pegawai.

6. Metodologi itu melibatkan pelatihan dalam berbagai cara pemecahan masalah, yang menyebabkan pengaruh terhadap penggunaan cara statistic yang sederhana diantaranya seperti diagram produktivitas pekerja di suatu bagian.
7. Memadukan system tujuan perencanaan dan tindakan kedalam kendali mutu untuk memperbaiki mutu secara terus menerus.
8. Berfokus pada kerjasama antar fungsi dan berbagai informasi.

Price and Cher (1993), telah mengidentifikasi elemen dasar TQM sebagai berikut;

1. **Peningkatan SDM:** TQM bertujuan untuk memperdayakan sumberdaya manusia untuk mencapai hasil bisnis yang optimal melalui kerja tim hal ini melibatkan pelatihan yang berfokus pada keterampilan berkomunikasi, keterampilan interaksi dan keterampilan memimpin rapat yang efektif, pelatihan ini memungkinkan para pekerja terlibat secara aktif dalam perbaikan produk dan proses secara terus menerus dan mengacu pada perbaikan kerja.
2. **Perbaikan mutu terus menerus:** melibatkan prinsip dasar mutu, secara siklus deming (PDCA)
3. **Proses:** penggunaan proses pemecahan masalah sebagai sebuah pegangan untuk menganalisa permasalahan, pemilihan solusi, pengembangan sebuah rencana tindakan dan mengevaluasi hasil implementasi. Penggunaan proses perbaikan mutu untuk menurunkan keperluan pelanggan kepada suatu spesifikasi dimana spesifikasi tersebut untuk proses kerja yang sudah terdefiniskan dengan jelas agar dapat diperbaiki yang berfokus untuk keperluan dan kepuasan pelanggan.
4. **Pelanggan:** TQM berfokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.
5. **Memperhatikan Persepsi mutu pelanggan;** yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan yang berkorelasi dengan kepuasan pelanggan terhadap mutu, kepuasan mutu, mutu yang menyenangkan, mutu yang berbeda hal ini harus ditunjukan untuk mencegah ketidakpuasan pelanggan, memenuhi harapan pelanggan dan menyenangkan pelanggan.

Motiska dan Shilliff (1990), telah mengajukan sepuluh prinsip mutu sebagai dasar perbaikan mutu yang ditunjukan oleh TQM yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan mutu harus dimulai dari manajemen puncak

2. Aspek yang paling penting dari proses mutu adalah mengidentifikasi kegiatan di dalam organisasi yang mempengaruhi mutu.
3. Prosedur tertulis adalah satu dari pentingnya komunikasi media dimana fungsi manajemen, dalam mengarahkan dan mengontrol dapat dilaksanakan.
4. Satu dari kegiatan kritis dalam memperbaiki mutu adalah mempersiapkan deskripsi produk yang jelas atau jasa yang dibutuhkan atau diprediksi.
5. Biaya, waktu dan usaha-usaha yang dilakukan untuk mengevaluasi dan memilih penyalur harus sepadan dengan pentingnya barang-barang atau jasa yang di peroleh.
6. Audit mutu harus menentukan kesesuaian prosedur dengan menetapkan kebijakan prosedur intruksi yang jelas, kode standart. Audit mutu juga harus menialai keefektifan implementasinya.
7. Tujuan yang sederhana dari audit mutu adalah untuk mengumpulkan data yang cukup reliabel melalui pengawasan, observasi dan mencari tahu hal tersebut untuk membuat penialaian yang masuk akal dari kegaitan yang sedang di audit.
8. Dasar dari control mutu adalah mempunyai waktu dan informasi yang akurat agar system yang tidak mampu memproduksi mutu mungkin yang belum konsisten dapat di identifikasi dan diperbaiki.
9. Program mutu yang efektif dapat membantu team manajemen menentukan sumber-sumber strategi untuk memperbaiki mutu dan biaya produksi.
10. Keuntungan produktifitas dan mutu adalah ukuran utama kesuksesan sistem produksi. Walaupun demikian adalah tidak mungkin meningkatkan hal-hal tersebut kearah yang lebih jauh tanpa menerapkan program yang dapat dicontoh bagi orang banyak.

Kano (1993), membuat garis besar 4 kriteria yang mendasari konsep TQM yaitu sebagai berikut;

1. Kepuasan pelanggan: meletakkan mutu sebagai awal.
2. Siklus PDCA: proses orientasi produksi, dilakukan dengan cara yang benar pada saat awal.
3. Menekankan pada penggunaan data.
4. Komitmen bekerja: manajemen tidak memonopoli kepemimpinan setiap pegawai mempunyai bahagian dalam mengatur perusahaan.

TQM berdasarkan pada konsep dan filosofis yang oleh Juran, Deming, Crossby, Feigenbaum, yang menekankan TQM sbb;

1. Komitmen dan dukungan top manajemen untuk perbaikan mutu.
2. Menciptakan produksi yang berorientasi pada budaya.
3. Menciptakan pelanggan yang berorientasi pada lingkungan industry.
4. Memperbaiki partisipasi kerja.
5. Mencegah sumber-sumber kesalahan.
6. Mengenali dan member penghargaan bagi usaha-usaha perbaikan.

TQM mempunyai banyak makna bagi organisasi TQM telah berkembang dan bersosialisasi dengan alat statistic dan control proses, dibandingkan dengan metode manajemn dalam arti yang esinsial TQM adalah alat mengoperasikan sebuah usaha yang digunakan untuk memaksimalkan nilai organisasi melalui tingkat kepuasan pelanggan, pastikan biaya yang serendah mungkin dan dapat dicapai dengan memperbaiki semua proses dengan terus menerus dalam berorganisi dengan melibatkan banyak orang.

TQM adalah adalah salah satu keuntungan kompetitif yang berkelanjutan, walaupun banyak organisasi menyatakan bahwa keuntungan kompetitif berkelanjutan melalui bisa dengan cara yang lain saja.

2. Perbedaan pendekatan TQM dengan pendekatan manajemen tradisional

Pendekatan TQM	Pendekatan Manajemen tradisional
TQM Menekan terhadap pelanggan dibandingkan elemen yang lain dalam perusahaan, Tujuan usaha-usaha dalam	Pelanggan selalu benar; walaupun pendekatan manajemen menganggap

<p>TQM adalah untuk memuaskan pelanggan tanpa memandang pelanggan internal dan eksternal</p> <p>TQM memandang bahwa keuntungan mementingkan mutu bukan sebaliknya. TQM meletakkan mutu sebelum keuntungan</p> <p>TQM memandang bahwa mutu diciptakan bersifat multi dimensional. Mutu itu didefinisikan dengan berbagai cara. Mutu adalah apa yang dikatakan kastemer. Walaupun pelanggan itu berbeda sariu sama lain adalah slah menganggap bahwa setiap pelanggan akan mewakili semua pelanggan lebih jauh persepsi mutu berubah dengan sifat produk dan jasa; Untuk memecahkan masalah ini mutu perlu di rasakan dengan berbagai dimensi. Menurut Garfin (1994) ada 8 dimensi pelanggan yang berorientasi muicirikan otu yaitu: kinerja, cirri has, realibilitas, kesesuaian barang, jangka waktu, jasa astetika, dan mutu kualitas, Dalam TQM waktu ekonomi efesien dan menggunakan skop yang luas, cepat merespon keinginan pelanggan.</p> <p>Bertujuan menggunakan industry sebagai sumber yang dapat menciptakan nilai dalam pasar. Hal ini dpt dicapai dengan memproduksi kuantitas yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan penyaluran yang tepat ketika mereka menginginkan barang itu dengan cepat. Dalam TQM mutu, fleksibilitas dan jsa adalah tujuan dominan pda tempat yang sama, biaya, efisiensi teknik, sebahagian produktifitas</p> <p>Menciptakan hubungnan tujuan langsung antara pelanggan,</p>	<p>pelanggan itu selalu benar tetapi tidak mungkin dilihat didalam tindakan</p> <p>Tujuan umum adalah pertumbuhan seperti pertumbuhan dalam penjualan, dalam lebihjaukeuntungan dalam pemasukan investasi</p> <p>Tradidisional manajemen mengabaikan dimensi pelanggan yang berorientasi mutu. Tradisional manajemen berfokus pada mutu sebagai satu dimensi , dan Dimensi isesuaikan dgn spesifikasinya ekonomi</p> <p>Skala ekonomi dilihat sebagai tujuan yang yang diinginkan dan dikarakterisasikan lamanya produksi, menggunakan biaya yang rendah sulit mencapai efisiensi yang maksimal.</p> <p>Volume produk yang tinggi sangat</p>
--	--

<p>manajer dan pekerja. Semua orang dimotivasi untuk memberikan kontribusi. TQM memperdayakan semua pekerja dengan mengabaikan level untuk menemukan cara yang baik bagi pekerja. Dalam menggambarkan konsep manajemen partisipatif, pekerja diberikan peranan yang signifikan dibawah TQM dihasilk. Melalui promosi aktif, program saran pegawai, ide baru dihasilkan dan pegawai berpartisipasi secara aktif dalam menentukan tujuan. TQM menggambarkan komitmen total top managemen untuk mencapai level yang lebih mutu tinggi dari pandangan pelanggan.</p> <p>TQM menekankan pada flesibilitas keterampilan multi yang dapat pindah dengan mudah dari pekerjaan satu keperkerjaan lain ketikan kebutuhan itu muncul dan memahami pekerjaan.</p> <p>TQM adalah sebuah pendekatan yang berorientasi proses, pendekatan ini berkonsentrasi terhadap perbaikan proses mutu yang ada secara terus menerus Sedangkanberfokus hasil dari pendekatan oreientasi tersebut berfkokus pada untuk memperbaiki efisiensi dan produktifitas.</p> <p>TQM menciptakan sebuah budaya jaringan antar fungsi, denagn demikian team dari disiplin yang berbeda dapat bersama-sama mencari solusi untuk setiap permasalahan</p> <p>TQM lebih menuju suatu struktur organisasi yang rata dimana atasan didorong sejauh mungkin untuk mendorong para pegawai untuk ikut berpatisipasi.</p> <p>TQM berpindah mandangan dari majemen ke ekologi sosial dan menekankan keuntungan dari strategi kolektif pada situasi diamana organisasi menghadapi sekumpulan permaasalahan sediperti kopetisi dan bertahan di pangsa</p>	<p>diinginkan biaya produk dan biaya diskoveri didasarkan pada pendekatan-pendekatan yang tadi. Industri memperhatikan produksi menggunakan biaya sedikit mungkin</p> <p>Dalam tradisional manajemen pekerja harus bekerja, manejer harus memenej, tanggung jawab mutu didelegasikan pada departemen control mutu. Keterlibatan pegawai itu hanya sebagai basa basi saja.</p> <p>Dicirikan kuatnya divisi pekerja.</p> <p>Menggunakan inovasi teknik untuk mencapai sebuah daya saing yang</p>
--	--

pasar	<p>kecil.</p> <p>Mengajukan organisasi yang bersuifat hirarki dan struktur vertical.</p> <p>Memberikan banyak lapisan2 penguasa</p>
-------	---

PERBEDAAN ANTARA PENDEKATAN TQM DAN PENDEKATAN TRADISIONAL

NO	DIMENSI/ SIMBOL/ KARAKTERISTIK / KATEGORI	PENDEKATAN TQM	PENDEKATAN MANAJEMEN TRADISIONIL
1	Sikap dan pemahaman Manajemen	Pertimbangan Manajemen Berkwalitas sebagai sistem yang penting bagian dari perusahaan.	Tidak (ada) ganti-rugi untuk mutu. Cenderung untuk menyalahkan departemen kwalitas untuk permasalahan kwalitas.
2	Statatus organisasi berkualitas	Komitmen pemimpin yang kuat terhadap mutu. Manajer berkualitas di atas para direktur.	Pertimbangkan mutu tersembunyi memproduksi. Mutu tidaklah diperlakukan sebagai bagian integral organisasi
3	Penyampain masalah	Penekanan pemecahan masalah sebagai pencegahan. Pendekatan struktur sebagai cara mengidentifikasi dan memecahkan masalah.	Permasalahan dilancarkan ketika mendekati terjadi api perkelahian antar mereka.
4	Cara peningkatan mutu	Peningkatan berkualitas adalah suatu aktivitas berkelanjutan	Tidak ada aktivitas organisatoris.
5	Perioritas	Mutu adalah prioritas paling atas	Prioritas yang pertama adalah untuk beruntung
6	Focus	Musatkan pada kepuasan pelanggan.	Musatkan pada kebutuhan manajemen.

7	Organisasi	Jaringan ke seluruh sistem dan di antara setiap fungsi/bagian.	Hierarchical-Vertically (jaringan secara vertical)
8	Jenjang pengawasan	Jenjang pengawasan hampir sebagian besar dengan otoritas menekan kepada tingkatan yang paling rendah.	Kendali Jenjang pendek dan banyak lapisan otoritas.
9	Jadwal produksi	Ekonomi ke waktu, just-in-time produksi, pelanggan cepat.	Rindukan produksi berlari untuk efisiensi tinggi dan biaya rendah
10	Komunikasi	Disampaikan melalui tindakan.	Disampaikan melalui semboyan.
11	Tanggung jawab untuk yang bermutu	Melalui manajemen puncak.	Didelegasikan kepada bawahan/subbagian.
12	Persepsi tentang mutu	Mutu dipertimbangkan multi dimensional dan dimensi pelanggan diorientasikan	Mutu digambarkan dalam kaitan dengan dimensi tunggal, yang conformance ke spesifikasi
13	Karyawan	Pemberi kerja termotivasi dan diberi peran penting dengan mengabaikan tingkatan untuk temukan jalan lebih baik untuk bekerja	Menekankan pada pola teladan pekerjaan monolitik. Peluang untuk keikutsertaan tidak ada.
14	Motivasi kerja	Multi pekerjaan trampil dengan rotasi pekerjaan.	Penekanan pada pembagian kerja.
15	Hubungan mutu-produktivitas	Pertimbangkan korelasi tinggi antara kedua hubungan tersebut.	Kontribusi berkualitas meningkatkan produktivitas yang tidak dikenali
16	Cara peningkatan mutu	Ubah kultur perseroan/ perusahaan, meningkatkan pendidikan karyawan, penggunaan pengawasan proses.	Peningkatan di dalam pemeriksaan dan peneraan
17	Kunci menuju sukses perusahaan	Kepuasan Pelanggan Dan Produksi tentang jasa dan barang-barang mutu tinggi.	Pertumbuhan di dalam penjualan, laba dan rasio laba modal

3. Ringkasan

TQM adalah sistem yang kolaboratif. Sebagai konsep jaringan dimana semua proses dan aktivitas dan berbagai orang-orang di dalam suatu organisasi dapat lihat

dari aspek yang berbeda, suatu masalah secara konstruktif dapat terjadi karena terbatasnya visi mereka sendiri. TQM, seperti itu, adalah suatu interdepartemen dan inter usaha organisatoris untuk menunjukkan terjadinya permasalahan. TQM mempunyai suatu landasan yang kuat untuk menjawab pertanyaan tentang mengapa, bagaimana dan kemana suatu masalah diarahkan dan dengan apa orang-orang mengambil bagian konsekwensi berbagai dimensi masalah yang yang harus diselesaikan.

TQM tidak mempercayakan semata-mata pada perintah atasan yang memerintah, jaringan dikembangkan secara multi-channel dan interaktif melalui suatu organisasi. Oleh karena itu, TQM adalah penting untuk menetapkan mata rantai kerjasama di dalam organisasi. Transformational Perubahan terjadi hanya ketika isu yang sulit, seperti anggaran, pabrikasi, pemasaran, distribusi dan seterusnya dicampur dengan isu yang sederhana seperti nilai-nilai, kultur, visi, gaya kepemimpinan, perilaku inovatif dan seterusnya.

Mohanty, R.P. & Lakhe, R.P., 2000, Hand Book Of Total Quality Management,
Jaico Publishing House, Mumbai.