**Total Quality Management**

IKHTISAR PENGELOLAAN KUALITAS

ERA MANAJERIAL PROFESIONAL (1950)

Di masa sekarang yang mana pasar dipengaruhi kapitalisme dan pengetahuan akan pasar masa depan, keputusan dibuat dan perkembangan ke depan ditetapkan oleh manajer profesional. Tidak seperti pendahulunya, para pemimpin bisnis saat ini tidak memiliki perusahaan mereka sendiri. Mereka harus tahu seluruh bisnis tetapi hanya memiliki kendali atas satu bagian kecil. Mereka harus berorientasi pada produk, sadar akan proses, bertanggung jawab secara finansial, dan berjiwa publik. Mereka harus menjadi segalanya bagi semua orang, namun tetap berfungsi hanya sebagai satu roda dalam sistem besar.

Sejarah manajemen memberi tahu kita apa pun yang terjadi di dunia: kedamaian atau perang, kemakmuran atau kelaparan, dunia ini akan selalu membutuhkan manajer yang baik. . . jenis yang bisa mendapatkan masyarakat dari "di mana itu" ke "di mana ia ingin."

*Apa itu Organisasi?*

"Sebuah organisasi adalah entitas di mana dua atau lebih orang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau tujuan bersama."

Ada banyak organisasi di sekitar kita: Rumah Sakit, Sekolah Tinggi, Pabrik, Pertanian dan kantor-kantor Pemerintah. Masjid / Gereja juga merupakan contoh organisasi. Orang-orang pergi ke sana dan berdoa. Kegiatan berdoa adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Demikian pula, setiap unit di mana dua atau lebih orang bekerja bersama untuk suatu tujuan disebut organisasi.

*Unit organisasi:*

* Orang (People )
* Tujuan (Purpose )
* Proses (Process )
* POLCA

Jika ada organisasi, maka pasti ada beberapa orang. Mereka bekerja secara keseluruhan untuk tujuan yang sama, jadi harus ada tujuan yang jelas. Jika suatu organisasi tidak memiliki tujuan apa pun, itu tidak akan bertahan untuk jangka panjang. Untuk mencapai tujuan dengan menggunakan orang, diperlukan proses. Tanpa proses apa pun, organisasi tidak dapat mencapai tujuan atau sasaran apa pun. Jika melihat dalam kehidupan sehari-hari, manusia atau organisasi memiliki beberapa tujuan. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi atau orang menggunakan beberapa proses. Sehingga proses itu juga jelas dan penting bagi suatu organisasi. Hal terakhir yang penting untuk organisasi apa pun adalah bahwa ia memerlukan pilar utama manajemen yaitu POLCA:

* Planning (Perencanaan)
* Organizing (Pengorganisasian)
* Leading (Memimpin)
* Controlling (Mengendalikan)

Seorang manajer harus melakukan semua fungsi manajemen dengan adanya suatu jaminan (assurance).

*Jaminan Kualitas (Quality Assurance)*

Jaminan kualitas mengacu pada aktivitas terencana dan sistematik yang diarahkan untuk menyediakan produk (barang dan jasa) kepada konsumen yang sesuai, bersama dengan keyakinan bahwa produk memenuhi persyaratan konsumen. Jaminan kualitas biasanya dikaitkan dengan beberapa bentuk pengukuran dan kegiatan inspeksi telah menjadi aspek penting dari operasi produksi sepanjang sejarah. Lukisan dinding Mesir sekitar tahun 1450 SM. menunjukkan bukti pengukuran dan inspeksi. Batu untuk piramida dipotong sangat tepat sehingga bahkan hari ini tidak mungkin untuk memasang pisau di antara balok-balok. Keberhasilan orang Mesir adalah karena penggunaan yang konsisten dari metode dan prosedur yang dikembangkan dengan baik dan alat pengukur yang tepat.

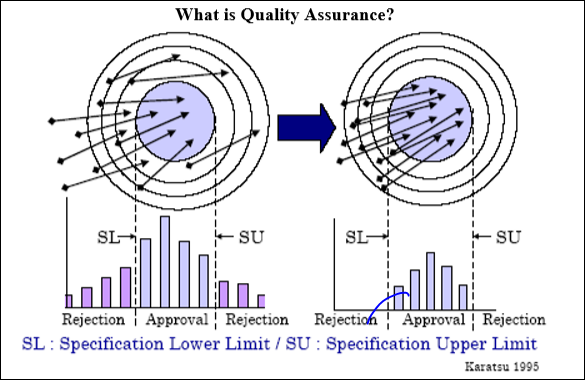
Kualitas, pada kenyataannya, bukan hanya keunggulan fungsional dari produk atau jasa, tetapi tentang seluruh aspek karakteristik produk. Ambil jam berkualitas tinggi yang diproduksi oleh Perusahaan A misalnya. Tidak masalah jika keahliannya sangat tinggi, jika biaya produksi dan harga jual sangat tinggi sehingga tidak ada yang mampu membeli jam tangan semacam itu, tidak ada yang dapat mengklaim bahwa kualitas arloji benar-benar tinggi. Dengan kata lain, jaminan kualitas tidak hanya tentang keunggulan fungsional, tetapi mencakup semua aspek produksi.

Ketika sebuah perusahaan menghasilkan produk, tugas utamanya adalah memastikan bahwa kualitasnya melebihi kebutuhan pelanggan dan tidak ada unit yang rusak yang dikirimkan ke pelanggan. Namun, ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat memproduksi unit yang rusak, asalkan tidak dikirim ke pelanggan. Mengapa? Karena memproduksi baranng yang tidak sesuai akan membawa kerugian finansial bagi perusahaan. Dengan kata lain, jika suatu produk perusahaan tidak dapat dijual di pasar, ia harus menanggung seluruh biaya produksi. Oleh karena itu, semakin sedikit barang yang tidak sesuai diproduksi, semakin rendah biaya produksi, sehingga semakin rendah harganya.

Dalam hal ini, penting bahwa tidak hanya perusahaan tidak mengedarkan produk yang cacat di pasar, tetapi juga tidak memproduksi produk seperti itu di tempat pertama produk itu dibuat. Jaminan kualitas adalah menjembatani kesenjangan dalam penyebaran kualitas, yang bertujuan untuk mencapai nilai yang diharapkan.

**Apa yang dimaksud Jaminan Mutu (Quality Assurance)**

Gambar di bawah ini menjelaskan bagaimana suatu produk akan dihasilkan perusahaan dengan ukuran atau spesifikasi yang bervariasi. Disparitas barang hasil produksi akan selalu bervariasi. Dalam manajemen mutu perusahaan akan mengendalkan bahwa disparitas produk variasi atau disparitas berada pada batas bawah dan batas atas yang ditetapkan yang secara spesifikasi masih sesuai dengan standar mutu perusahaan.



Disparitas disebabkan oleh unit yang rusak, untuk mengurangi jumlah barang yang cacat berarti mengelola perbedaan tersebut (Karatsu 1995, 38). Penyebab disparitas dapat ditemukan dalam berbagai faktor, seperti bahan mentah, kondisi mesin, dan cuaca. Jaminan kualitas tidak selalu berarti pencapaian kualitas tertinggi, tetapi tidak berarti mencapai kualitas minimum yang dapat diharapkan. Itu harus menjadi nilai uang bagi konsumen dan produsen, di mana perbedaan menunjukkan kisaran dalam frekuensi yang mungkin.

**Pendekatan fokus mutu**

"Hanya ada tiga jenis orang: mereka yang membuat sesuatu terjadi, mereka yang menonton sesuatu terjadi, dan mereka yang mengatakan, 'Apa yang terjadi?"

Konsep kualitas total sebagai pendekatan untuk melakukan bisnis mulai mendapatkan penerimaan luas di barat pada akhir 1980-an dan awal 1990-an. Namun, elemen individual dari konsep - seperti penggunaan data statistik, kerja tim, perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan karyawan - telah digunakan oleh organisasi visioner selama bertahun-tahun. Ini adalah penggunaan bersama-sama dan terkoordinasi dari elemen-elemen ini dan elemen-elemen lain yang sebelumnya berbeda yang melahirkan konsep komprehensif yang dikenal sebagai kualitas total.

*Mengapa Fokus pada Kualitas?*

Untuk memahami kualitas total, pertama-tama kita harus memahami kualitas. Pelanggan bisnis akan menentukan kualitas dengan sangat jelas menggunakan spesifikasi, standar, dan ukuran lainnya. Ini membuat titik bahwa kualitas dapat ditentukan dan diukur. Meskipun beberapa konsumen dapat mendefinisikan kualitas jika diminta, semua tahu itu ketika mereka melihatnya. Ini membuat titik kritis bahwa kualitas ada di mata orang yang melihatnya. Dengan pendekatan kualitas total, pelanggan akhirnya menentukan kualitas.

Orang-orang menghadapi masalah kualitas secara terus-menerus dalam kehidupan sehari-hari mereka. Semua orang dapat memperhatikan kualitas saat berbelanja, makan di restoran, dan melakukan pembelian besar seperti mobil, rumah, televisi, atau komputer pribadi. Kualitas yang dirasakan adalah faktor utama dimana orang membuat perbedaan di pasar. Apakah kita mengartikulasikannya secara terbuka atau menyimpannya di belakang pikiran kita. Kita semua menerapkan sejumlah kriteria ketika melakukan pembelian. Sejauh mana pembelian memenuhi kriteria ini menentukan kualitasnya di mata kita.

Salah satu cara untuk memahami kualitas sebagai konsep yang digerakkan oleh konsumen adalah mempertimbangkan *contoh makan di restoran*. Bagaimana kita menilai kualitas restoran? Kebanyakan orang menerapkan kriteria seperti berikut:

* Layanan
* Waktu respons
* Persiapan makanan
* Lingkungan / suasana
* Harga
* Pilihan menu

Contoh mendapatkan pada satu aspek kualitas aspek hasil. Apakah produk atau layanan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan? Ini adalah aspek kritis kualitas, tetapi ini bukan satu-satunya. Kualitas total adalah konsep yang jauh lebih luas yang mencakup bukan hanya aspek hasil tetapi juga kualitas orang dan kualitas proses.

***Bagaimana TQM Berbeda?***

Apa yang membedakan pendekatan TQM dari cara-cara tradisional dalam melakukan bisnis dapat ditemukan dalam bagaimana hal itu tercapai. Karakteristik khas dari Total Quality Management adalah sebagai berikut:

* fokus pelanggan (internal dan eksternal),
* obsesi dengan kualitas,
* penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah,
* komitmen jangka panjang,
* kerja tim,
* keterlibatan karyawan dan pemberdayaan,
* perbaikan proses berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan,
* kebebasan melalui kontrol,
* kesatuan tujuan,

Cara mengelola organisasi untuk mencapai keunggulan

* Total - semuanya
* Kualitas - tingkat keunggulan
* Manajemen - seni, tindakan atau cara mengatur, mengendalikan, merencanakan, mengarahkan untuk mencapai tujuan tertentu

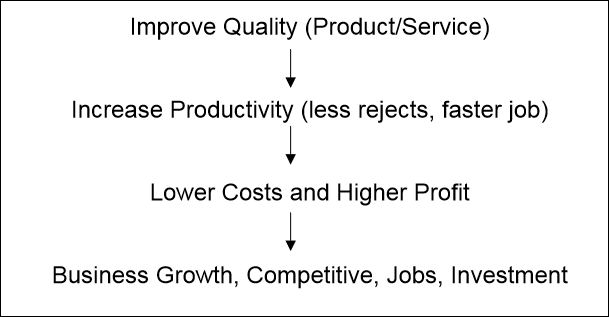
**Definisi Total Quality Management (BS 4778: 1991)**

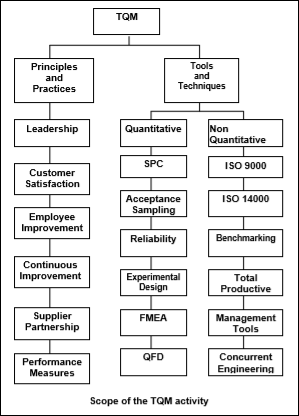
"Filosofi manajemen merangkul semua kegiatan melalui kebutuhan dan harapan dari PELANGGAN dan MASYARAKAT, dan tujuan organisasi memuaskan pelanggan dengan cara yang paling efisien dan efektif dengan memaksimalkan potensi SEMUA karyawan untuk proses yang berkelanjutan untuk perbaikan."

TQM (Total Quality Management)

* Membutuhkan perubahan budaya - pencegahan bukan deteksi, pro-aktif versus pemadam kebakaran, biaya siklus hidup bukan harga, dll.
* Banyak perusahaan tidak akan memulai transformasi ini kecuali dihadapkan pada bencana / masalah atau dipaksa oleh pelanggan

**Pengaruh TQM (Peningkatan Kualitas)**

****

****

Enam Konsep Dasar TQM (Kriteria):

1. Kepemimpinan (Leadership)
2. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)
3. Keterlibatan Karyawan (Employee Involvement)
4. Proses Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Process Improvement)
5. Kemitraan dengan Supplier (Supplier Partnership)
6. Pengukuran Kinerja (Performance Measures)

Semua konsep di atas merupakan cara yang unggul untuk menjalankan perusahaan.

**Kriteria 1:**

*Kepemimpinan:*

* Manajemen puncak harus menyadari pentingnya kualitas
* Kualitas adalah tanggung jawab semua orang, tetapi tanggung jawab utama adalah CEO
* Keterlibatan dan komitmen terhadap CQI (Continuos Quality Improvement)
* Keunggulan kualitas menjadi bagian dari strategi bisnis
* Memimpin dalam proses implementasi

*Karakteristik pemimpin yang sukses:*

1. Memberi perhatian kepada pelanggan eksternal dan internal
2. Memberdayakan, bukan mengendalikan bawahan. Menyediakan sumber daya, pelatihan, dan lingkungan kerja untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka
3. Menekankan perbaikan daripada pemeliharaan
4. Menekankan pencegahan
5. Mendorong kolaborasi daripada kompetisi
6. Melatih dan mendidik
7. Belajar dari masalah - peluang untuk peningkatan
8. Terus mencoba untuk meningkatkan komunikasi
9. Terus menunjukkan komitmen terhadap kualitas
10. Pilih pemasok berdasarkan kualitas, bukan harga
11. Menetapkan sistem organisasi yang mendukung upaya kualitas

*Proses Implementasi:*

* Harus dimulai dari manajemen puncak
* Tidak dapat didelegasikan (kurangnya keterlibatan yang disebut sebagai alasan prinsip kegagalan)
* Manajemen atas / senior harus dididik pada filosofi dan konsep TQM
* Kunjungan ke perusahaan TQM, membaca buku, menghadiri seminar
* Butuh peta jalan / kerangka kerja (road map) untuk implementasi - pertimbangkan waktu (setiap krisis)
* Pembentukan Dewan Mutu - kebijakan, strategi, program

**Kriteria 2:**

*Kepuasan Pelanggan:*

* Pelanggan selalu benar - di Jepang pelanggan adalah “Raja”
* Harapan pelanggan terus berubah - 10 tahun lalu dapat diterima, sekarang tidak lagi!
* Menyenangkan pelanggan (Model Kano)
* Kepuasan adalah fungsi dari pengalaman total dengan organisasi
* Perlu untuk terus-menerus memeriksa sistem dan praktik kualitas agar responsif terhadap kebutuhan, persyaratan, dan harapan yang selalu berubah - Pertahankan dan Menangkan pelanggan baru

*Isu-isu untuk kepuasan pelanggan:*

Daftar periksa (check list) untuk pelanggan internal dan eksternal.

* Siapa pelanggan saya?
* Apa yang mereka butuhkan?
* Apa ukuran dan harapan mereka?
* Apakah produk / layanan saya melebihi harapan mereka?
* Bagaimana saya memenuhi kebutuhan mereka?
* Tindakan korektif apa yang diperlukan?

Umpan balik (feedback) pelanggan

* Temukan ketidakpuasan pelanggan
* Temukan prioritas kualitas, harga, pengiriman
* Bandingkan kinerja dengan pesaing
* Identifikasi kebutuhan pelanggan
* Tentukan peluang untuk peningkatan

Alat atau metoda untuk mengetahui *feedback* pelanggan:

* Kartu garansi / Kuesioner
* Survei Telepon / Surat
* Grup Fokus
* Keluhan Pelanggan
* Indeks Kepuasan Pelanggan

**Kriteria 3**

*Keterlibatan Karyawan:*

* Orang – adalah sumber daya atau aset terpenting
* Kualitas berasal dari orang
* Deming - 15% kesalahan operator, 85% kesalahan sistem manajemen
* Tim proyek – Gerakan kendali mutu (Quality Control Circles)
* Pendidikan dan pelatihan - jangka panjang, berkelanjutan baik untuk pengetahuan maupun keterampilan
* Skema saran; Kaizen, tim 5S atau 5R
* Program motivasi, skema insentif
* Budaya kerja yang kondusif, sikap yang benar, komitmen

**Kriteria 4**:

*Perbaikan Proses Berkelanjutan:*

* Lihat semua pekerjaan sebagai proses:
  + produksi
  + bisnis
* Proses
  + pembelian
  + desain
  + invoicing
  + dll.
* Masukan > PROSES > output
* Peningkatan proses - peningkatan kepuasan pelanggan
* Peningkatan atau perbaikan - 5 cara:
  + kurangi sumber daya
  + kurangi kesalahan
  + penuhi harapan pelanggan akhir
  + buat proses lebih aman
  + buat proses lebih memuaskan bagi orang yang melakukan

*Metode Pemecahan Masalah:*

1. Mengidentifikasi peluang (untuk perbaikan)
2. Menganalisis proses saat ini
3. Mengembangkan solusi optimal
4. Menerapkan perubahan
5. Mempelajari hasil
6. Menstandardisasi solusi
7. Merencanakan masa depan

*Identifikasi peluang (untuk peningkatan):*

* Tahap 1 - Identifikasi masalah
  + Gunakan Analisis Pareto - kegagalan eksternal & internal, retur
* Tahap 2
  + Bentuk tim (fungsi yang sama dan multifungsi)
* Tahap 3
  + Tentukan lingkup masalah (Proses pengecatan – dari pengumpulan data dalam satu minggu menunjukkan 30% cacat tinggi)

*Analisis proses saat ini:*

* Memahami proses saat ini, bagaimana itu dilakukan
* Mengembangkan diagram alur proses
* Menentukan target kinerja
* Mengumpulkan data dan informasi
* Menentukan penyebab bukan solusi (menggunakan diagram sebab akibat)
* Akar masalah jika memungkinkan

*Kembangkan solusi optimal:*

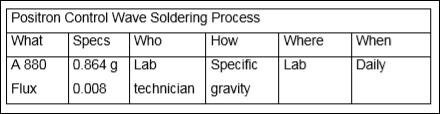
* Untuk menetapkan solusi
* Solusi optimal yang disarankan untuk meningkatkan proses
* Membuat proses baru, menggabungkan proses yang berbeda, memodifikasi proses yang ada
* Kreativitas (perekat bantalan karet, door trim)
* Brainstorming, Delphi, Teknik Nominal Group
* Mengevaluasi dan menguji ide / solusi yang mungkin

*Terapkan perubahan:*

* Untuk menyiapkan rencana implementasi, mendapatkan persetujuan, melakukan perbaikan proses, hasil studi
* Mengapa itu dilakukan? Bagaimana, Kapan, Siapa, Kapan itu akan dilakukan?

*Pelajari hasil / Standarisasi solusi / Rencana untuk masa depan:*

* Mengukur dan mengevaluasi hasil perubahan
* Solusi standarisasi - sertifikasi proses, operator, selesai?



* Area proyek / masalah berikutnya

**Kriteria 5:**

*Kemitraan Pemasok:*

* 40% biaya produksi berasal dari bahan yang dibeli, oleh karena itu manajemen kualitas pemasok penting
* Masalah kualitas porsi substansial dari pemasok
* Perlu kemitraan untuk mencapai peningkatan kualitas - kontrak pembelian jangka panjang
* Kegiatan manajemen pemasok
* Menentukan persyaratan produk / program:

1. Evaluasi potensi dan pilih pemasok terbaik.
2. Lakukan perencanaan dan pelaksanaan kualitas gabungan
3. Minta bukti statistik kualitas
4. Beri sertifikasi kepada pemasok, misal: ISO 9000.
5. Mengembangkan dan menerapkan penilaian (rating) kualitas pemasok:
   1. Persentase cacat atau yang tidak sesuai
   2. Harga dan biaya kualitas
   3. Pengiriman dan layanan

**Kriteria 6:**

*Ukuran Kinerja:*

* Mengelola berdasarkan fakta dan bukan perasaan
* Manajemen yang efektif membutuhkan pengukuran
* Gunakan garis dasar, untuk mengidentifikasi proyek potensial, untuk menilai hasil dari peningkatan
* Misalnya Ukuran produksi:
  + cacat per juta
  + perputaran persediaan
  + pengiriman tepat waktu
* Layanan:
  + kesalahan penagihan
  + penjualan
  + waktu aktivitas
* Kepuasan Pelanggan
* Metode pengukuran
* Biaya kualitas yang buruk:
  + Kegagalan internal
  + Kegagalan eksternal
  + Biaya pencegahan
  + Biaya penilaian
* Model Award (MBNQA, EFQM, PMQA):
  + Kriteria penghargaan
  + Penilaian
* Benchmarking:
  + Posisi dibanding pesaing
  + praktik terbaik
* Pengukuran statistik - diagram kontrol, Cpk
* Sertifikasi:
  + ISO 9000:2000 Quality Management System
  + ISO 14000 Environmental Management System,
  + Underwriters Lab (UL), GMP
  + QS 9000, ISO/TS 16949

**TEORI EDWARD DEMING MENGENAI TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

**Teori Pengetahuan**

Bagian dari pengetahuan rinci adalah teori pengetahuan - cabang filsafat dan manajemen yang berkaitan dengan sifat dan ruang lingkup pengetahuan, basis, dan keandalan umum klaim pengetahuan.

Deming menekankan bahwa tidak ada pengetahuan tanpa teori dan pengalaman itu sendiri tidak membentuk teori. Untuk menyalin contoh keberhasilan tanpa memahaminya dengan bantuan teori dapat menyebabkan bencana. Pengalaman hanya menggambarkan; itu tidak dapat diuji atau divalidasi. Teori menetapkan hubungan sebab-akibat yang dapat digunakan untuk prediksi. Teori mengarah pada pertanyaan dan dapat diuji dan divalidasi - itu menjelaskan mengapa. Banyak metode konsultan yang sukses berkelanjutan didasarkan pada teori. Manajer memiliki tanggung jawab untuk belajar dan menerapkan teori.

PSIKOLOGI

Psikologi membantu kita memahami orang, interaksi antara orang dan keadaan, interaksi antara pemimpin dan karyawan, dan sistem manajemen apa pun. Orang berbeda satu sama lain. Seorang pemimpin harus menyadari perbedaan-perbedaan ini dan menggunakannya untuk mengoptimalkan kemampuan dan kecenderungan setiap orang.

Banyak manajer beroperasi di bawah anggapan bahwa semua orang sama dan memperlakukan mereka sebagai komponen proses yang dapat dipertukarkan. Namun, orang belajar dengan cara yang berbeda dan pada kecepatan yang berbeda dan tampil pada tingkat yang berbeda. Pemimpin memiliki kewajiban untuk melakukan perubahan dalam sistem manajemen yang akan membawa perbaikan. Orang memiliki kebutuhan bawaan untuk hubungan dengan orang lain dan untuk harga diri dan rasa hormat. Keadaan menyediakan sebagian orang dengan martabat dan harga diri dan menyangkalnya kepada orang lain. Orang mewarisi hak untuk menikmati pekerjaan. Psikologi membantu kita untuk memelihara dan melestarikan atribut bawaan yang positif dari orang-orang.

PERSPEKTIF PADA PENGETAHUAN MENDALAM (PROFOUND KNOWLEDGE)

Sedikit sistem Pengetahuan Mendalam Deming asli hasil temuannya. Konsep penyebab umum dan variasi khusus dikembangkan oleh Walter Shewhart pada tahun 1920-an; teori perilaku dimana Deming berlangganan dikembangkan pada 1960-an; teori sistem disempurnakan oleh para ilmuwan manajemen sejak tahun 1950 hingga 1970-an; dan para ilmuwan di semua bidang telah lama memahami hubungan antara prediksi, observasi, dan teori. Kontribusi Deming dalam mengikat bersama beberapa konsep dasar. Dia mengakui sinergi di antara berbagai mata pelajaran dan mengembangkannya menjadi teori manajemen.

Peter Scholtes, seorang konsultan ternama, membuat beberapa pengamatan penting tentang kegagalan untuk memahami komponen Pengetahuan Mendalam:

1. Ketika orang tidak mengerti sistem;
   * Mereka melihat kejadian sebagai insiden individu daripada hasil keseluruhan dari banyak interaksi dan kekuatan yang saling tergantung;
   * Mereka melihat gejala tetapi bukan penyebab masalah yang mendalam;
   * Mereka tidak mengerti bagaimana intervensi di satu bagian [organisasi] dapat menyebabkan kekacauan di tempat lain atau di lain waktu;
   * Mereka menyalahkan individu untuk masalah bahkan ketika orang-orang itu memiliki sedikit atau tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan peristiwa di sekitar mereka
2. Ketika orang tidak mengerti variasi;
   * Mereka tidak melihat tren yang terjadi;
   * Mereka melihat tren padahal sebenarnya tidak ada tren;
   * Mereka tidak tahu kapan harapan itu realistis;
   * Mereka tidak memahami kinerja masa lalu sehingga mereka tidak dapat memprediksi kinerja masa depan;
   * Mereka tidak tahu perbedaan antara prediksi, perkiraan, dan dugaan;
   * Mereka memberikan kredit kepada orang lain atau menyalahkan ketika orang-orang itu beruntung atau tidak beruntung. Ini biasanya terjadi karena orang cenderung mengaitkan semuanya dengan usaha manusia, kepahlawanan, kerapuhan, kesalahan, atau sabotase yang disengaja, tidak peduli apa penyebab sistemiknya;
   * Mereka cenderung tidak membedakan antara fakta dan opini.
3. Ketika orang tidak mengerti psikologi;
   * Mereka tidak mengerti motivasi atau mengapa orang melakukan apa yang mereka lakukan;
   * Mereka menggunakan wortel dan stik (stick and carrot) dan bentuk motivasi induksi lainnya yang tidak memiliki efek positif dan merusak hubungan antara motivator dan motivator;
   * Mereka tidak memahami proses perubahan dan perlawanan terhadapnya;
   * Kembali ke pendekatan paternalistik ketika berhadapan dengan orang-orang;
   * Mereka menciptakan sinisme, demoralisasi, de-motivasi, rasa bersalah, kebencian, kejenuhan, kegilaan, dan perputaran.
4. Ketika orang tidak memahami teori pengetahuan;
   * Mereka tidak tahu bagaimana merencanakan dan mencapai pembelajaran dan peningkatan;
   * Mereka tidak mengerti perbedaan antara perbaikan dan perubahan;
   * Masalah akan tetap tidak terpecahkan, terlepas dari upaya terbaik mereka.

**FILOSOFI PHILOSOPHY DAN 14 POIN UNTUK MANAJEMEN**

14 Poin untuk Manajemen, yang tercantum di bawah ini dalam tabel telah menjadi subyek kontroversi dan perdebatan yang cukup besar. Mereka memiliki dasar dalam Sistem Pengetahuan Mendalam. Banyak perusahaan telah mempelajari dan menerapkannya pada organisasi mereka dengan sukses.

1. Buat dan publikasikan kepada semua karyawan pernyataan tujuan dan tujuan perusahaan dari organisasi lain. Manajemen harus selalu menunjukkan komitmen mereka terhadap pernyataan ini.
2. Pelajari filosofi baru, manajemen puncak, dan semua orang.
3. Memahami tujuan pemeriksaan, untuk perbaikan proses dan pengurangan biaya.
4. Akhiri praktik pemberian bisnis berdasarkan label harga saja.
5. Tingkatkan terus dan selamanya sistem produksi dan layanan.
6. Tetapkan pelatihan.
7. Mengajar dan melembagakan kepemimpinan
8. Hentikan rasa takut. Buat kepercayaan. Ciptakan iklim untuk inovasi.
9. Optimalkan terhadap tujuan dan tujuan perusahaan, upaya tim, kelompok, dan staf.
10. Hilangkan desakan untuk tenaga kerja.
11. Hilangkan:
    1. Kuota numerik untuk produksi. Sebaliknya, pelajari dan laksanakan metode untuk perbaikan.
    2. MBO (Management by Objective). Sebaliknya, pelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.
12. Hilangkan hambatan yang merampas orang-orang yang memiliki kebanggaan dalam pengerjaan.
13. Mendorong pendidikan dan perbaikan diri untuk semua orang.
14. Ambil tindakan untuk menyelesaikan transformasi.

**Penjelasan Detail 14 Poin TQM Deming**

1. Komitmen Manajemen - Bisnis tidak boleh ada hanya demi keuntungan; tujuan sebenarnya mereka adalah melayani pelanggan dan karyawan mereka. Untuk melakukan ini, mereka harus mengambil pandangan jangka panjang dan berinvestasi dalam inovasi, pelatihan, dan penelitian. Dengan demikian, organisasi membutuhkan misi dan pernyataan tujuan yang jelas.
2. Pelajari Filsafat Baru - Manajemen Barat telah dibangun di atas sistem Taylor, yang telah menyebabkan produksi, kuota, dan hubungan kerja yang digerakkan oleh angka-angka. Metode lama manajemen menciptakan ketidakpercayaan, ketakutan, dan kecemasan dengan fokus pada "Memuaskan" daripada "mengoptimalkan." Menghilangkan cacat tidak cukup baik. Produksi yang bebas cacat diterima di Jepang. Mencapai kesuksesan kompetitif dalam ekonomi global saat ini membutuhkan pendekatan yang digerakkan oleh pelanggan berdasarkan kerja sama timbal balik antara buruh dan manajemen dan siklus perbaikan yang tidak pernah berakhir. Semua orang, dari ruang rapat ke ruang stok, harus belajar filosofi baru.
3. Memahami Inspeksi - Pemeriksaan rutin mengakui cacat tetapi tidak menambah nilai pada produk. Sebaliknya, ia mendorong cacat karena "orang lain" menangkap dan memperbaiki masalah. Prosedur ini meningkatkan biaya dan menurunkan produktivitas. Pekerja harus bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri dan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menjamin kualitas yang baik. Manajer perlu memahami bagaimana variasi mempengaruhi proses mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi penyebab variasi. Inspeksi harus digunakan sebagai alat pengumpulan-informasi untuk perbaikan, bukan sebagai tujuan itu sendiri.
4. Akhiri keputusan hanya berdasarkan harga - Keputusan pembelian secara tradisional telah didorong oleh biaya melalui penawaran yang kompetitif, bukan berdasarkan kualitas. Biaya karena bahan dan komponen yang lebih rendah meningkatkan biaya di tahap akhir produksi dan dapat jauh melebihi "penghematan" yang diwujudkan melalui penawaran yang kompetitif. Bagian pembelian adalah pemasok ke departemen produksi dan harus memahami peran barunya. Pemasok sendiri adalah bagian dari keseluruhan sistem.
5. Tingkatkan terus-menerus - Manajemen Barat biasanya memikirkan perbaikan dalam konteks besar, inovasi mahal seperti robotika dan manufaktur yang terintegrasi dengan komputer. Namun, keberhasilan pabrikan Jepang terutama disebabkan oleh peningkatan desain dan produksi yang terus menerus, kecil, dan inkremental. Peningkatan hasil desain dari memahami kebutuhan pelanggan dan dari survei pasar yang berkelanjutan dan sumber umpan balik lainnya. Peningkatan produksi dicapai dengan mengurangi penyebab variasi untuk membentuk proses produksi yang stabil dan dapat diprediksi. Metode statistik menyediakan satu sarana untuk melakukan ini. Peningkatan harus melampaui produksi, meliputi transportasi, teknik, pemeliharaan, penjualan, layanan, dan administrasi - semua bidang organisasi.
6. Lembagakan pelatihan - Karyawan membutuhkan alat dan pengetahuan yang tepat untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan merupakan tanggung jawab manajemen untuk menyediakannya. Selain keterampilan kerja spesifik, semua karyawan harus dilatih dalam alat statistik untuk pemecahan masalah kualitas dan peningkatan berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kualitas dan produktivitas, tetapi juga meningkatkan moral pekerja dengan menunjukkan kepada mereka bahwa perusahaan berdedikasi untuk membantu mereka dan berinvestasi di masa depan mereka. Deming mencatat bahwa di Jepang, manajer entry-level menghabiskan 4 hingga 12 tahun di lantai pabrik dan di aktivitas lain untuk mempelajari masalah produksi. Di Honda Amerika di Maryville, Ohio, semua karyawan memulai di lantai produksi tanpa memandang klasifikasi pekerjaan mereka.
7. Lembagakan kepemimpinan - Pekerjaan manajemen adalah kepemimpinan dan bimbingan, bukan pengawasan dan arah kerja. Pengawas harus menjadi pelatih, bukan polisi, dan pengawasan harus menyediakan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja. Kepemimpinan dapat membantu menghilangkan rasa takut dan mendorong kerja tim.
8. Menghilangkan rasa takut - Ketakutan dalam pekerjaan memanifestasikan dalam banyak cara: takut akan hukuman, takut gagal, takut akan hal yang tidak diketahui, takut akan perubahan. Banyak pekerja takut hukuman karena tidak memenuhi kuota dan masalah sistem yang berada di luar kendali mereka. Manajer bersaing satu sama lain untuk melindungi pekerjaan mereka sendiri atau menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi. Ketakutan mendorong pemikiran jangka pendek, egois, bukan perbaikan jangka panjang untuk kepentingan semua orang.
9. Optimalkan Upaya Tim - Hambatan antara individu dan departemen mengarah pada kualitas yang buruk, karena "pelanggan" tidak menerima apa yang mereka butuhkan dari "pemasok" mereka. Ini sering merupakan hasil dari persaingan internal untuk kenaikan atau peringkat kinerja. Kerja tim membantu memecahkan hambatan antara pelanggan internal dan pemasok. Fokusnya harus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan meningkatkan proses. Kerja tim adalah sarana penting untuk mencapai tujuan perusahaan.
10. Hilangkan Desakan atau peringatan - Motivasi dapat dicapai lebih baik melalui kepercayaan dan kepemimpinan daripada slogan. Slogan-slogan yang menyerukan peningkatan kualitas biasanya beranggapan bahwa hasil kualitas yang buruk disebabkan oleh kurangnya motivasi. Pekerja tidak dapat meningkatkan hanya melalui metode motivasi ketika sistem di mana mereka bekerja membatasi kinerja mereka. Sebaliknya, mereka akan menjadi frustrasi dan kinerja mereka akan semakin menurun.
11. Hilangkan Kuota dan MBO - Kuota numerik mencerminkan perspektif jangka pendek dan jangan mendorong untuk menggunakannya, terutama jika pemberian penghargaan atau penilaian kinerja berdasarkan target kuota atau angka. Pekerja dapat memintas kualitas untuk mencapai tujuan. Jika kuota dipenuhi, mereka tidak memiliki insentif untuk melanjutkan produksi atau meningkatkan kualitas. Tujuan manajemen yang sewenang-wenang tanpa metode untuk mencapainya tidak memiliki arti. Selanjutnya, variasi dalam sistem membuat perbandingan dari tahun ke tahun atau kuartal ke kuartal tidak ada artinya. Sistem MBO khas Amerika berfokus pada hasil, bukan proses, dan mendorong perilaku jangka pendek. Manajemen harus memahami sistem dan variasi di dalamnya dan berusaha memperbaikinya dalam jangka panjang.
12. Hapus hambatan untuk mencapai kebanggaan dalam pengerjaan - Sistem Taylor telah mengumumkan pandangan pekerja sebagai "komoditas." Pekerja pabrik diberikan tugas monoton, disamakan dengan mesin yang lebih rendah, yang diperintahkan untuk menjalankan barang yang cacat untuk memenuhi tekanan penjualan. , dan laporkan kepada supervisor yang tidak tahu apa-apa tentang pekerjaan itu. Deming percaya bahwa salah satu hambatan terbesar untuk kebanggaan dalam pengerjaan adalah penilaian kinerja.
    * Hancurkan kerja tim dengan mendorong persaingan di antara karyawan untuk sumber daya terbatas;
    * Menumbuhkan semangat biasa-biasa saja karena tujuan biasanya didorong oleh angka dan apa yang diinginkan bos;
    * Fokus pada hasil jangka pendek dan mencegah pengambilan risiko;
    * Tidak fokus melayani pelanggan.

Deming menunjukkan bahwa ada tiga kategori kinerja: mayoritas yang bekerja dalam sistem, yang berada di luar sistem pada sisi superior, dan yang di luar sistem pada sisi inferior. Metode statistik menyediakan sarana untuk membuat klasifikasi ini. Pelaku superior harus diberi kompensasi khusus; karyawan yang lebih rendah membutuhkan pelatihan tambahan atau pekerjaan yang berbeda.

1. Lembagakan Pendidikan - "Pelatihan" di nomor 6 mengacu pada keterampilan kerja; pendidikan mengacu pada pengembangan diri. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan nilai dan harga diri individu. Berinvestasi pada orang adalah metode motivasi yang kuat.
2. Ambil Tindakan - Filosofi TQM adalah perubahan budaya utama dan banyak perusahaan merasa sulit melaksanakannya. Manajemen puncak harus melembagakan proses dan menyertakan semua orang di dalamnya.

Perbaikan berkelanjutan adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses. Upaya-upaya ini dapat mencari peningkatan "tambahan" dari waktu ke waktu atau peningkatan "terobosan" sekaligus.

Di antara alat yang paling banyak digunakan untuk perbaikan berkelanjutan adalah model kualitas empat langkah — siklus plando-check-act (PDCA), juga dikenal sebagai Siklus Deming atau Siklus Shewhart:

* Rencana (Plan): Identifikasi peluang dan rencanakan perubahan.
* Laksanakan (Do): Menerapkan perubahan dalam skala kecil.
* Periksa (Check): Gunakan data untuk menganalisis hasil perubahan dan tentukan apakah itu membuat perbedaan.
* Tindakan (Action): Jika perubahan berhasil, terapkan pada skala yang lebih luas dan terus kaji hasil Anda. Jika perubahan tidak berhasil, mulailah siklus lagi.

Metode lain yang banyak digunakan untuk perbaikan berkelanjutan - seperti Six Sigma, dan Lean/ - menekankan keterlibatan karyawan dan kerja tim; mengukur dan proses sistematisasi; dan mengurangi variasi, cacat dan waktu siklus.