

## MODUL VII

# MANAJEMEN KUALITAS

Judul	Implementasi TQM	
Penyusun	Distribusi	Perkuliahan
<b>Nixon Erzed</b>	FEB UNIVERSITAS ESA UNGGUL	Pertemuan – VII online

**Tujuan :**

Mahasiswa mengerti dan paham tentang penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management / TQM*)

**Materi:**

1. Manajemen Mutu Terpadu (TQM)
2. Standarisasi
3. Elemen Pendukung Mutu
4. Model TQM yang Disederhanakan

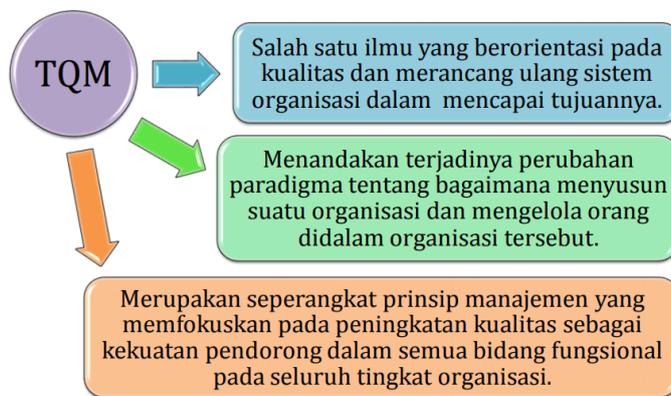
**Referensi :**

1. Ashok Rao and Lawrence P. Carr, *Total Quality Management: A Cross-functional Perspective*, John Wiley & Sons, 1996
2. Bernardine Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas*, Andi, 2007
3. Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, Fakultas Ekonomi UII, 2006
4. T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, *Total Quality Management*, 2012

## MANAJEMEN MUTU TERPADU TOTAL QUALITY MANAGEMENT - TQM

### A. Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing – masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.



Menurut Hadari Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode

kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Cassio

*“TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components :*

- 1. A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer's need an expectations are satisfied consistenly.*
- 2. Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company's managemen philosophy.*
- 3. Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
- 4. A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
- 5. A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continous quality improvement.*
- 6. An approach to problem solving that is base on continously gathering, evaluating, and acting on facts and data is a systematic manner.*
- 7. Recognition of supliers as full partners in quality management process.*

## **Prinsip TQM**

- 1 • Fokus pada konsumen.
- 2 • Top manajemen harus mengembangkan kepemimpinan untuk kualitas.
- 3 • Kualitas adalah isu strategis.
- 4 • Kualitas adalah tanggung jawab seluruh karyawan pada semua tingkatan organisasi.
- 5 • Semua fungsi organisasi harus fokus pada peningkatan kualitas secara terus menerus untuk mencapai tujuan strategis.
- 6 • Masalah kualitas dipecahkan melalui kerjasama antara karyawan dan manajemen.
- 7 • Peningkatan kualitas yang terus menerus (*Continuous improvement*).
- 8 • Latihan dan pendidikan bagi semua karyawan merupakan dasar untuk meningkatkan kualitas yang terus menerus.

Pengertian lain

1. TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.
2. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.
3. Suatu cara meningkatkan kinerja secara terus- menerus (*continously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.
4. TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :
  - Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi.
  - Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi.
  - Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang.”
5. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan

Karakteristik TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

## **B. Standarisasi Manajemen Kualitas**

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan Manajemen Kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan, dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Sekalipun konsep TQM banyak dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM "*Made In Japan*" hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen ilmiah yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan
2. Dinamika kelompok yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi prestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.
7. Pengembangan organisasi
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yakni membentuk tim fungsional silang.

### **C. Elemen Pendukung Dalam *Total Quality Management (TQM)***

Pelaksanaan *Total Quality Management* juga akan ditemukan elemen-elemen pendukung untuk menunjang keberhasilan, yaitu sebagai berikut.

#### **1. Kepemimpinan**

Manajemen senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai proses manajemen peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu, dan paling hebat pendidikannya di dunia harus diperebutkan melalui persaingannya yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa MMT adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

Hal yang perlu dimiliki oleh pimpinan dalam manajemen mutu terpadu yakni sebagai berikut:

- a. pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja;
- b. pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/ bawahan;
- c. pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecvahan masalah yang dihadapi oleh bawahan;
- d. pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas;
- e. pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan;
- f. pimpinan harus paham betul untuk mnegucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.

- g. aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram;
- h. beorientasi selalu pada pelanggan eksternal/internal;
- i. pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat;
- j. dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan;
- k. mau mendengar dan menyadari kesalahan;
- l. selalu mau memperbaiki sistem dan mau berimprovisasi;
- m. bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan dan pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *banchmarking*, statistik dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

## 3. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu di dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "*network*" dengan manajer mutu dibagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

## 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

## 5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan memungkinkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

## 6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Model TQM di atas menunjukkan suatu *philosophy* bahwa mutu yang diinginkan didapat dari kekuatan kepemimpinan, perencanaan, *design*, dan peningkatan inisiatif. Elemen kunci tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut.

- a. *Foundation*, termasuk di dalamnya *ethics, integrity, and trust*.
- b. *Building Bricks*, termasuk di dalamnya *training, teamwork, and leadership*.
- c. *Binding Mortar*, termasuk di dalamnya adalah *communication*.
- d. *Roof* adalah *recognition*.

### **ad. 1. Foundation**

TQM dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri atas *ethics, integrity, dan trust*. Ini akan menumbuhkan keterbukaan, keadilan, ketulusan dan memberikan peluang bagi semua orang untuk ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Ketiga elemen kunci pada grup ini akan membuka potensi TQM yang luar biasa. Ketiganya berjalan beriringan, tetapi memberikan kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi dalam TQM.

- a. *Ethics* adalah suatu bentuk kedisiplinan akan menjalankan hal-hal yang dianggap baik oleh perusahaan dan menghindari diri dari tindakan-tindakan yang dianggap buruk. Ada dua jenis etika perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan etika bisnis dan etika personal, etika dari individual SDM terhadap perusahaan dan sesama SDM.
- b. *Integrity* termasuk di dalamnya adalah kejujuran, moralitas, nilai, keadilan, dan ketulusan. Semuanya harus terwujud dalam hubungan antara komponen perusahaan terhadap konsumen. Suatu perusahaan hendaknya mampu menilai apa yang konsumen harapkan dan apa yang pantas diberikan kepada konsumen berdasarkan nilai-nilai tersebut.
- c. *Trust*, kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jadi, kepercayaan akan mendatangkan lingkungan yang kooperatif terhadap TQM.

#### **ad. 2. Bricks**

Setelah memiliki fondasi yang kuat, maka pilar penyangga akan lebih kuat lagi dalam mencapai “atap” yang menjadi tujuan TQM, yaitu *recognition*.

*Bricks* terdiri atas hal-hal berikut.

- a. *Training*—Diklat sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Tugas diklat biasanya dibebankan pada supervisor atau badan tersendiri dari *Human Resources Departement*. Pada dasarnya diklat yang dibutuhkan karyawan di antaranya keahlian personal sesuai dengan pekerjaan masing-masing, kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, ekonomi dan bisnis, dan keahlian teknis lainnya sehingga akan mampu mendapatkan karyawan yang efektif.
- b. *Teamwork*—Kekuatan tim akan lebih hebat dari individu. Dengan tim permasalahan akan lebih cepat diselesaikan dengan lebih banyak solusi yang dapat saling mengisi.

Tim juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut.

- i. *Quality Improvement Teams or Excellence Teams (QITS)* – Ini adalah bentukan tim yang sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik. Biasanya bentukan tim ini digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan.

Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.

ii. *Problem Solving Teams* (PSTs)

Tim ini juga bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah daripada permasalahan yang dihadapi QITS.

- iii. *Natural Work Teams* (NWTs) – Bentuk tim ini terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan *me-manage* tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.

c. *Leadership* – Bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam TQM.

Sosok kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin di sini juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Sosok kepemimpinan ini biasanya dipegang oleh seorang manajer. Dalam TQM juga dibutuhkan supervisor yang berkomitmen untuk memimpin karyawan. Seorang supervisor harus paham betul. TQM dengan seperangkat nilai dan *philosophy* yang terkandung di dalamnya dan mampu mengkomunikasi-kannya ke seluruh elemen yang berada di bawahnya. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut. Nilai obyektivitas harus dijunjung tinggi karena *top management* bertindak dari *planer* sampai *measurement*.

**ad. 3. Binding Mortar**

*Binding Mortar* merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM.

*Communication* – Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide. Komunikasi yang baik dalam TQM diperlukan antara seluruh elemen organisasi, *supplier*, dan konsumen. Dalam kondisi apa pun seorang supervisor harus peka terhadap aliran informasi yang ada di sekitarnya yang kemudian disampaikan ke manajemen untuk diolah sedemikian rupa menjadi suatu keputusan terhadap suatu kondisi berupa informasi untuk kemudian disampaikan ke pihak-pihak yang terkait. Ada beberapa macam komunikasi, yaitu sebagai berikut.

- i. *Downward communication* – Aliran komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini tergolong dominan dalam organisasi. Dari top manajemen yang menyampaikan informasi ke supervisor, selanjutnya dari supervisor ke karyawan adalah contoh dari komunikasi ini.
- ii. *Upward communication* – Dapat berupa kritikan karyawan terhadap manajemen atau hasil mata-mata karyawan dan pengetahuan lainnya dari karyawan yang disampaikan ke atas, demi kesempurnaan TQM.
- iii. *Sideways communication* – Komunikasi ini sangat penting karena memecah dinding pembatas antara satu departemen dengan departemen lainnya. Tanpa komunikasi ini TQM akan terpecah dari satu departemen dengan yang lainnya.

**ad. 4. Roof**

*Recognition* – *Recognition* adalah elemen terakhir dari TQM. Seharusnya elemen ini mampu memberikan sugesti dan *achivement* bagi tim dan karyawan individual. Dengan seseorang memperoleh suatu pengakuan, akreditasi, maka secara otomatis akan terjadi perubahan yang luar biasa dalam kepercayaan diri, *self esteem*, produktivitas, dan kualitas kerja yang sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada konsumen berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas.

Pengakuan atau kredibilitas dapat terjadi dengan cara, terjadi pada tempat serta terjadi pada waktu, antara lain sebagai berikut:

- Cara – Berupa sertifikat penghargaan, trofi, plakat, dan sebagainya.
- Tempat – Penampilan yang baik dapat dilihat dari kondisi kerja departemen, panitia, tim, dan top manajemen.
- Pengakuan - di sini terjadi di kalangan departemen, top manajemen, ataupun di kalangan karyawan
- Waktu – Pengakuan dapat diberikan pada waktu tertentu, seperti rapat staf, penghargaan yang sifatnya rutin, dan sebagainya.

**D. Model TQM yang Disederhanakan**



Untuk membuat dan mengaplikasikan sebuah model dari *Total Quality Management*, maka dilakukan langkah-langkah awal sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang diperlukan untuk kesuksesan pendekatan manajemen kualitas.
2. Mengetahui cara cara agar keseluruhan elemen tersebut dapat terkoneksi satu dengan yang lain sehingga dapat mencapai tujuan.
3. Membuat pilihan-pilihan proses yang dapat dipilih dalam mencapai tujuan dari manajemen kualitas.

4. Mempelajari keahlian dan pengetahuan untuk menyeimbangkan perencanaan startegik perusahaan yang akan dilakukan dengan rutinitas proses operasional sehari- hari.
5. Mempelajari keahlian dan pengetahuan yang akan digunakan oleh tiap-tiap sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan untuk peningkatan aktivitas produksi sehari-hari.
6. Belajar untuk menghilangkan kesan cambukan SDM dalam peningkatan produktivitas sebagai upaya mereka untuk menjadi karyawan pilihan dalam satu bulan, tetapi membuat mereka melakukannya secara tulus.
7. Mempelajari keahlian manajemen dengan baik dan mengetahui kebutuhan karyawan dan sumber daya perusahaan lainnya agar semua elemen yang berperan dalam TQM dapat bekerja sampai pada titik tertinggi
8. Menghindari titik kepuasan karyawan yang akan menyebabkan mereka berhenti untuk meningkatkan produktivitas dan justru sebaliknya harus mempelajari hal-hal yang membakar semangat mereka pada saat proses TQM berlangsung.

Pelaksanaan Model TQM harus berpegang pada prinsip-prinsip kesuksesan model TQM berikut.

1. Kesuksesan TQM membutuhkan perubahan tingkah laku dan budaya
2. Manajemen TQM harus dipisah dari HRD dan Manajemen Organisasional (OM), dengan kata lain divisi TQM hendaknya dibuat tersendiri.
3. Kesuksesan TQM adalah kemampuan untuk memadukan manajemen organisasi dengan Departemen *Human Resource Development*.
4. TQM, HRM, dan OM haruslah memiliki satu kesatuan pandangan dan berkesinambungan.

Dua macam pendekatan Model TQM adalah sebagai berikut.

1. *Traditional Management Approach* (Model Pendekatan Tradisional)  
Model ini adalah model yang paling sering digunakan, yaitu pimpinan suatu pendekatan TQM dengan memaksakan penerapan TQM yang akan ke HRD dan OM. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak berdampingan dengan HRD dan OM dalam merancang TQM itu

sendiri. Akibatnya adalah pendekatan ini dapat mengalami kegagalan sebanyak 80%. Hal itu terjadi karena yang terkesan dari TQM dengan pendekatan ini adalah *Rat Race* atau perburuan hadiah yang akan menimbulkan cara-cara tidak sehat atau *Run end* atau kinerja yang mendadak berhenti ketika seorang karyawan merasa tidak mampu ataupun sudah puas.

2. *Integrated Management Approach* (Model Pendekatan Terpadu)

TQM adalah perpaduan dan penyeimbangan antara budaya kerja yang telah ada di OM dan HRD dengan budaya yang akan diciptakan oleh TQM sehingga tercipta suatu garis tengah yang menjembatani semua kebutuhan dan kebudayaan HRD dan OM dengan alur dari TQM dengan tujuan yang dibawa oleh TQM. Dengan demikian, di antara ketiganya akan tercipta suatu integritas, kesepahaman, tanpa adanya rasa saling dirugikan dan mereka akan berkinerja lebih baik tanpa perlu merasakan aura kompetisi yang tidak sehat seperti *Rat Race* dan *Runs end*. Tingkat keberhasilan sangat tinggi mengingat akan disesuaikan antara tingkat keberhasilan yang diinginkan perusahaan dengan kemampuan dan kemauan para pelaksana.

Beberapa perusahaan, akan menjadi sangat sulit ditemukan titik temu dalam perencanaan TQM pendekatan terpadu. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan prinsip, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Para manajer berkomitmen untuk melaksanakan model yang akan mereka buat bersama
2. Formula sederhananya adalah  $HRD + Organisation Development = TQM$

Agar selalu diingat, TQM berkaitan dengan upaya perbaikan mutu tersu menerus.. dan ingatlah skema berikut :

