

Total Quality Management di Indonesia

5

Oleh: Muchammad Syafruddin

Ketika perang dagang antara AS dengan Jepang menunjukkan bahwa defisit neraca perdagangan AS semakin membengkak, maka para ahli ekonomi maupun bisnis kemudian bertanya-tanya mengapa semua ini bisa terjadi. Salah satu jawaban yang disimpulkan oleh praktisi maupun akademisi bidang bisnis menyatakan bahwa penggunaan Total Quality Management (TQM) secara tepat di Jepang merupakan kunci keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang memenangkan perang dagang dengan mitranya dari AS. Artikel ini menganalisis apa sebenarnya TQM. Ini didasari pada kenyataan bahwa banyak pihak yang masih salah kaprah dalam memahami TQM. Sebelumnya juga dibahas mengapa TQM menjadi demikian populer di Jepang, AS, dan termasuk di Indonesia. Selanjutnya dibahas bagaimana sebaiknya, bila TQM akan diterapkan di lingkungan bisnis Indonesia yang mempunyai karakteristik tersendiri dibanding dengan lingkungan bisnis di Jepang maupun di AS.

PENDAHULUAN

KETIKA penulis membaca artikel berjudul Pengembangan Produk Baru Dengan TQM oleh Zuhawati (KOMPAS, Juli, 1995) timbul pertanyaan spontan dalam pikiran penulis.

Apa sebenarnya barang yang namanya TQM, mengapa 'dia' hidup

dalam lingkungan hidup manusia, dan bagaimana 'dia' bisa hidup dan bertahan dalam hidup dan kehidupan itu sendiri. Sedang pertanyaan detail yang bisa diajukan adalah setarakah antara Pengembangan produk dengan TQM. Kata dengan bisa memberikan konotasi bahwa antara TQM dengan Pengembangan Produk merupakan hal yang setara yaitu sebagai bagian



MUCHAMMAD SYAFRUDDIN
Dosen FE UNDIP. Lulus Sarjana
Ekonomi Akuntansi UGM
(1987), dan Program Pasca-
Sarjana UGM tahun 1996.
Program short course selama 3
bulan di Cleveland State Univer-
sity USA (1992) dan selama 16
minggu di Univ. of New England
Armidale NSW, Australia

TQM harus dipahami sebagai bentuk transformasi kultur dalam perusahaan yang hanya bisa ada atau hidup dalam lingkungan perusahaan dengan cara mendefinisikan kembali peranan manajemen dalam perusahaan. Ini berarti harus ada pergerakan perubahan paradigma.

dari program manajemen. Juga dinyatakan dalam artikel tersebut (alinea 3) bahwa TQM merupakan salah satu teknik untuk mengembangkan produk dengan biaya efektif dan dapat dilakukan dengan cepat. Kalimat dalam alinea ini secara jelas menyatakan bahwa TQM merupakan bagian dari teknik atau program manajemen. Benarkah demikian? Menurut penulis, kesimpulan yang demikian merupakan kesimpulan yang salah. Masalah pengembangan produk adalah masalah teknis dalam suatu perusahaan, lebih tepatnya merupakan salah satu program kerja dalam perusahaan. Sedang TQM, penulis yakin bahwa 'dia' bukan hanya sekedar program atau masalah teknis.

Pernyataan bahwa TQM bukan sekedar merupakan bagian dari program dijelaskan oleh para ahli TQM antara lain dinyatakan Bounds, York, Adams dan Ranney (*Beyond Total Quality Management*, 1994, h. xxi). Mereka secara jelas menyampaikan pesan bahwa TQM bukan hanya sekedar program atau gaya manajemen atau alat pemotivasi karyawan.

Makna lain dari pernyataan ini adalah adanya keharusan perubahan cara berfikir dan praktek manajemen.

Dari model manajemen lama dengan paradigma lama harus berubah ke model manajemen baru (baca: TQM) dengan paradigma baru.

Pendapat seperti di atas didukung oleh George dan Weimerskirch (*Total Quality Management*, 1993). Dalam buku ini jelas secara eksplisit dinyatakan bahwa kalau ingin menerapkan TQM, harus ada perubahan cara berfikir yang mereka sebut sebagai *The Shift in Thinking*. Hampir semua bab dalam buku ini menyebutnya kecuali dalam bab 1 dan bab terakhir yaitu bab 18. Ada alasan mengapa dalam dua bab ini tidak menyatakan secara eksplisit keharusan adanya perubahan dalam cara berfikir. Dijelaskan dalam keseluruhan dua bab tersebut bahwa untuk menerapkan TQM dengan baik dan sempurna, perusahaan harus melakukan perubahan pada semua aspek perusahaan. Dalam bab 1 dinyatakan bahwa perubahan yang harus ada adalah yang menyangkut aspek konseptual-teoritis.

Secara detil aspek ini adalah aspek yang menyangkut pengorganisasian, kepemimpinan, fokus, motivasi, struktur, market atau pasar, sumberdaya dalam perusahaan, keunggulan yang dimiliki perusahaan, kekuatan kerja, harapan karyawan, bentuk kerja, dan kualitas. Secara jelas George dan Weimerskirch membedakan aspek-aspek tersebut dalam dua lingkungan yang berbeda, yaitu dalam Old Management Model dan New Management Model. Model manajemen baru ini disebut sebagai Total Quality Management. Sedang dalam bab 18 dinyatakan bagaimana sebaiknya pelaku atau manajemen perusahaan bersikap atau melakukan tindakan, jika manajemen tersebut benar-benar mempunyai komitmen untuk menerapkan TQM dalam perusahaan. Juga dinyatakan dalam bab ini apa yang seharusnya dilakukan oleh manajemen jika ingin mengubah lingkungan yang semula merupakan lingkungan Old Management Model menjadi lingkungan New Management Model.

Dari uraian di atas jelas bahwa TQM bukan sekedar salah satu alternatif program bagi manajemen yang dengan mudah diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu analisis secara kritis terhadap pengertian TQM sangatlah penting sebelum TQM diterapkan.

Kalau analisis terhadap TQM telah dilakukan dan dari situ dapat diperoleh pengetahuan mengenai TQM itu sebenarnya 'barang' apa, maka pertanyaan berikutnya adalah

mungkinkah atau cocokkah TQM hidup dalam lingkungan bisnis di Indonesia. Dengan pemahaman seperti ini, para manajer Indonesia dapat secara tepat memperlakukan TQM sebagai-mana mestinya.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

BOUNDS, York, Adams, dan Ranney menyatakan bahwa di Amerika Serikat sampai saat ini TQM tetap merupakan topik yang sangat menarik untuk dibahas, baik di kalangan para akademisi maupun praktisi (Beyond Total Quality Management, 1994, h. 2). TQM juga merupakan topik yang masih menjadi bahan perdebatan di kalangan mereka. Pendapat Bounds, York, Adams, dan Ranney ini didasarkan pada pendapat Mary Walton. Lebih lanjut dijelaskan bahwa para manajer perusahaan sangat ingin tahu apa sebenarnya barang yang namanya TQM, sedang para akademisi ingin menjelaskan atau mendefinisikan apa sebenarnya yang dimaksud dengan TQM. Sudah diduga sebelumnya bahwa akan terjadi perbedaan pendapat di kalangan mereka untuk memahami apakah sebenarnya TQM.

Perbedaan pendapat timbul dikarenakan 3 hal. *Pertama*, TQM merupakan konsep yang sedang berevolusi atau konsep yang sedang menemukan jati dirinya. TQM adalah suatu konsep manajemen yang sedang menuju pada konsep dan metode baru dan sedang dikembangkan.

Kedua, dalam organisasi yang berbeda, tahap-tahap pentransformasian ke arah TQM juga menjadi berbeda. *Ketiga*, dalam organisasi yang berbeda, bentuk TQM-nya juga menjadi berbeda. Berdasar pada 3 penyebab perbedaan pendapat tentang TQM ini, dapat disimpulkan bahwa perbedaan pemahaman terhadap TQM muncul terutama pada segi teknis yang menyangkut TQM itu sendiri. Sedang dari segi konseptual para akademisi sependapat bahwa TQM berbeda jika hanya dibandingkan dengan masalah teknis seperti misalnya program dalam suatu perusahaan.

Walaupun terjadi perbedaan pendapat sebagaimana dijelaskan di atas, namun ada definisi yang dipandang cukup komprehensif untuk menjelaskan TQM. Definisi ini diberikan oleh Rampey dan Robert tahun 1992 seperti berikut, TQM adalah:

.... a people-focused management system that aims at continual increase in customer satisfaction at continually lower real cost. TQ is a total system approach (not a separate area or program), and an integral part of high-level strategy. It works horizontally cross functions and departements, involving all employees, top to bottom, and extends backwards and forwards to include the supply chain and the customer chain

Definisi di atas tetap menimbulkan ketidaksetujuan diantara para akademisi maupun praktisi, namun hampir secara keseluruhan, baik

- TQM merupakan
- gerakan kultur
- yang harus
- menyentuh
- semua aspek
- dan semua orang
- dalam perusahaan.
- TQM tidak bisa
- dipecah-pecah....

akademisi maupun praktisi dapat menerima definisi di atas. Sedang W. Edward Demings yang sering dianggap sebagai bapak TQM, ketika dikonfirmasi pendapatnya mengenai TQM, menurut Bounds, Yorks, Adams, dan Ramney justeru menyatakan bahwa istilah TQM bukan merupakan istilahnya atau idenya.

Definisi di atas dengan jelas menyatakan bahwa TQM harus tidak dianggap maupun diperlakukan sebagai bidang atau program yang terpisah dalam perusahaan. TQM merupakan gerakan kultur yang harus menyentuh semua aspek dan semua orang dalam perusahaan. TQM tidak bisa dipecah-pecah misalnya untuk pengembangan produk maupun untuk meningkatkan efisiensi atau lainnya. TQM harus diperlakukan sebagai *the way of life*. Pemahaman seperti ini sangat penting, sebab masih banyak yang memahami TQM dengan cara yang salah, terutama para praktisi. Mereka sering menganggap TQM hanya sekedar salah satu bentuk

program dalam perusahaan. Padahal dalam TQM sebenarnya terkandung keharusan untuk melakukan transformasi nilai dalam perusahaan. Ini berarti bagi perusahaan yang masih menganut paham model manajemen lama, ada keharusan untuk mengadakan perubahan yang cukup radikal atau mendasar yang menyangkut sistem nilai dan kultur. Perubahan-perubahan ini sering disebut sebagai perubahan paradigma.

PERUBAHAN MENYELURUH DAN PERUBAHAN PARADIGMA

PADA masa kini, apalagi setelah berbagai negara menyatakan komit terhadap keberadaan APEC, juga komit terhadap keberadaan WTO, maka pelaku ekonomi di berbagai negara tersebut pada dasarnya sedang menghadapi apa yang disebut *global competition* dan perubahan menyeluruh. Satu contoh yang menunjukkan adanya persaingan global adalah kemenangan Toyota, sebuah industri mobil Jepang yang berhasil mengalahkan pesaingnya dari USA. Tiga perusahaan industri mobil USA telah kehilangan sebagian pasarnya, karena kalah bersaing dengan Toyota. Perusahaan penerbangan dari Eropa, Airbus, juga telah mengalahkan perusahaan sejenis dari USA, Boeing dan McDonnell Douglas. Kemajuan teknologi telah mengubah komunikasi di seluruh dunia. Dunia tidak lagi terkotak-kotak, tetapi telah menjadi satu kesatuan yang memungkinkan

manusia berbuat lebih banyak.

Dampak semua itu pada bidang manajemen adalah bahwa pendekatan tradisional sudah tidak sesuai lagi. Kebutuhan pada pendekatan-pendekatan baru merupakan suatu keharusan, sebagai akibat persaingan global. Dari sini muncul Total Quality Management. Pada awal kemunculannya yang kemudian dicoba untuk diterapkan para manajer di USA telah membuat manajer tersebut kecewa (*Newsweek*, Sept., 7, 1992, h. 48-49). Penyebab kekecewaan ini terutama karena salah paham dalam memahami TQM. Para manajer memperlakukan TQM sebagai salah satu program. Karena memperlakukan sebagai salah bentuk program dalam perusahaan, maka manajer ini beranggapan bahwa TQM akan dapat dengan mudah diterapkan dalam perusahaannya. Padahal TQM sebenarnya merupakan transformasi kultur. Para manajer tradisional harus berfikir dan bertindak dengan cara yang sangat berbeda, bila akan menerapkan TQM dalam perusahaannya. Dengan kata lain yang dibutuhkan dalam perusahaan yang akan menerapkan TQM bukanlah hanya sekedar program baru, tetapi lebih dari itu adalah paradigma baru.

PERUBAHAN PARADIGMA

KONSEP paradigma sebenarnya merupakan suatu konsep atau istilah yang digunakan Thomas Kuhn dalam menjelaskan pengembangan ilmu pengetahuan (*science*). Menurut Kuhn, paradigma adalah

pencapaian ilmu pengetahuan yang diakui secara universal pada suatu saat tertentu yang mampu menyediakan model permasalahan dan model pemecahannya untuk masyarakat praktisi (Bounds, York, Adams, dan Ranney, *Beyond Total Quality Management*, 1994, h. 6).

Jika definisi di atas diterapkan pada perilaku manajer, paradigma merupakan kenyataan-kenyataan organisasi seperti misalnya nilai, kepercayaan, praktek-praktek, metode-metode, alat-alat, dan lainnya. Dengan paradigma inilah anggota kelompok masyarakat dalam organisasi atau perusahaan membangun sekaligus mengintegrasikan cara berfikir dan bertindak para anggota organisasi tadi. Bila pengertian ini disederhanakan dan diterapkan dalam bidang manajemen, paradigma adalah cara orang berfikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis.

Dengan pemahaman paradigma seperti di atas dapat dinyatakan bahwa suatu paradigma tidak akan Paradigma akan selalu terus berubah sesuai dengan perubahan lingkungannya. Cara berpikir, bertindak, kepercayaan, nilai dan asumsi yang diakui dan dijalankan oleh manajer pada suatu saat tertentu, dapat dipastikan tidak akan berlaku secara terus menerus. 'Dia' akan selalu berubah sesuai dengan perubahan peradaban/jaman. Perubahan dalam berfikir, bertindak, kepercayaan, nilai, dan asumsi akan mengubah paradigma menjadi berbeda.

TAHAP-TAHAP PERUBAHAN PARADIGMA

SEBAGAIMANA dijelaskan di atas, suatu paradigma akan selalu bergerak sebagaimana jaman juga selalu berubah. Pergerakan paradigma, menurut Bounds, York, Adams, dan Ranney dapat dibagi ke dalam beberapa tahap, yaitu tahap normal (*normalcy*), tahap tidak normal (*anomalies*), dan tahap penggantian (*replacement*). Pada tahap normal manajer atau pelaku bisnis menjalankan perusahaan dalam situasi mapan, sesuai dengan nilai-nilai, kepercayaan, cara berfikir dan bertindak yang mereka miliki. Namun kemudian situasi seperti ini menjadi berubah, karena perubahan yang ada dalam masyarakat luas. Keadaan seperti ini disebut masa tidak normal. Masa yang bagi pelaku bisnis merupakan masa yang belum bisa di mengerti dan dipahami. Keadaan, situasi, dan lingkungan bisnis telah berubah. Perubahan dari masa normal (mapan) ke masa tidak normal disebut sebagai masa transisi yang bagi manajer harus memahami dan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap sistem nilai yang telah berubah.

Bila masa ini telah dilewati, masa berikutnya adalah masa penggantian. Pada masa ini manajemen harus melakukan penggantian terhadap sistem nilai, baik itu menyangkut konsep, teori-teori sampai pada masalah-masalah detil berkaitan dengan kebutuhan perusahaan. Pada masa normal, manajer

berfikir dan bertindak sesuai dengan cara-cara tradisional yang telah dilakukan selama ini. Harapan manajer terhadap masa akan datang jelas. Hasil-hasil di masa akan datang juga cukup jelas untuk diprediksi. Pada masa normal ini, cara berfikir dan bertindak manajer di AS dipengaruhi oleh teori-teori manajemen tradisional, seperti teori manajemen Taylor dan teori birokrasi Weber. Pada masa ini, manajemen di AS dalam menjalankan bisnisnya cenderung untuk menciptakan monopoli atau oligopoli. Untuk itu dalam menjalankan roda perusahaan, manajemen menetapkan seperangkat tujuan, menekankan pencapaian efisiensi dan profitabilitas, menggunakan pandangan *management by objective* (MBO) untuk menjalankan strategi dan mengendalikan operasi perusahaan. Semua ini terjadi, ketika USA merupakan negara super power, baik di bidang militer maupun ekonomi.

Pada masa tidak normal, terjadi berbagai perubahan. Jepang yang merupakan negara kalah perang dalam Perang Dunia II menjadi pendatang baru dalam bidang ekonomi yang menggoyang kekuatan super power ekonomi AS. Pada tahun 1971 telah ada bukti bahwa USA mengalami defisit dalam melakukan perdagangan internasionalnya dengan Jepang. Ini terjadi terus menerus sampai sekarang. Banyak perusahaan-perusahaan besar termasuk di dalamnya industri mobil dan jasa penerbangan USA yang kalah bersaing dengan pesaingnya

dari luar negeri. Pada masa seperti seperti itu, manajemen di USA belum bisa memahami dengan tepat terhadap apa yang sedang terjadi. Sebagai penjelasan atas situasi tersebut, para ekonom menjelaskan bahwa (1) iklim makro ekonomi yang memang tidak baik bagi AS, (2) Manajemen yang jelek yang sedang dijalankan oleh para manajer AS. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hayes, Wheelwright, dan Clarck pada tahun 1988 menyimpulkan bahwa USA kalah dalam perdagangan luar negeri (Jepang) dikarenakan jeleknya manajemen yang disebut sebagai faktor internal. Manajemen yang baik sangat dibutuhkan, baik pada tingkat mikro maupun makro. Jika dibandingkan, pada masa normal ini para manajer AS lebih berorientasi pada jangka pendek, sedang para manajer Jepang telah berorientasi pada jangka panjang. Orientasi ini mendominasi cara berfikir dan bertindak para manajer dalam menjalankan bisnisnya (Ferdows, Miller, Nakane, dan Vollmann, 1987). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karena orientasi para manajer Jepang adalah jangka panjang, maka strategi yang digunakan juga berbeda.

Strategi-strategi meliputi 4 (empat) urutan, yaitu:

- (1) kualitas tinggi,
- (2) ketepatan dan kecermatan pengiriman,
- (3) cost produksi yang lebih rendah, dan
- (4) fleksibilitas produksi yang selalu ditingkatkan.

Banyak perusahaan Jepang telah melewati 2 (dua) urutan pertama ini dan sedang memfokuskan perhatiannya pada urutan selanjutnya. Di pihak lain para manajer AS melakukan strategi yang berbeda. Para manajer AS masih menikmati masa lalunya dengan paradigma lamanya, sementara itu para manajer Jepang telah bergerak dengan strategi baru yang diilhami paradigma baru.

Kalau model manajemen lama dengan paradigma lama dibandingkan dengan model manajemen baru (TQM) dengan paradigma baru, maka akan tampak perbedaan tersebut sangat mencolok. Perbedaan ini tampak secara terinci ada ke dalam masing-masing sudut pandang. Syafruddin dengan lebih rinci menjelaskannya dengan merujuk pendapat Bounds, York, Adams, dan Ranney (Kompak, Juli, 1995). Perbedaan paradigma ini juga dijelaskan secara rinci dengan cara lain yang substansinya sama oleh George dan Weimerskirch (Total Quality Management, 1993) lihat tabel.

BISNIS DI INDONESIA

DI Indonesia dikenal 3 (tiga) pelaku ekonomi, yaitu Badan Usaha Swasta (BUS), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Koperasi. Di antara tiga pelaku ekonomi ini BUS merupakan badan usaha yang paling efisien. BUMN merupakan pelaku bisnis di Indonesia yang mencapai tingkat efisiensi kerja lebih rendah

dibanding BUS, sedang Koperasi merupakan pelaku ekonomi yang tingkat efisiensinya paling rendah (M. Arsyad Anwar, Strategi Pembiayaan Regrouping BUMN, 1994). Untuk mengetahui 'wajah' bisnis di Indonesia, pelaku-pelaku bisnis itulah yang dilihat bagaimana 'mereka' menjalankan bisnisnya. Melihat efisiensi pelaku bisnis di atas sebenarnya hanya melihat gejala tingkah laku mereka, sedang untuk melihat substansi tingkah laku mereka, isu-isu beberapa tahun terakhir ini akan lebih menggambarkan sepak terjang mereka dalam melakukan bisnis di Indonesia.

Berkaitan dengan sepak terjang pelaku bisnis di Indonesia beberapa tahun ini, muncul berbagai isu-isu yang menunjukkan keprihatinan. Isu adanya praktek monopoli, oligopoli, kartel, kredit macet Golden Key, Kanindotex, bisnis anak pejabat, korupsi, kolusi, kesenjangan ekonomi, terakhir isu berkaitan adanya pungutan Dephun pada berbagai BUMN merupakan sepak terjang yang bisa disimpulkan bagaimana sesungguhnya mereka berfikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis.

Praktek monopoli, oligopli, kartel yang terjadi di Indonesia sebenarnya merupakan kelumrahan saja, seandainya praktek-praktek ini tetap dalam kerangka sistem keadilan yang dianut bangsa Indonesia. Masalah muncul ketika ditelusur bahwa praktek-praktek monopoli, oligopli, kartel sesungguhnya hanya merupakan simptom atau gejala

Old Management Model	→	New Management Model
Vertical	Organization	Horizontal
Autocritic	Leadership	Cooperative
Profits	Focus	Customers
Self-serving	Motivation	Realistic altruism
Self sufficient	Structure	Interdependent
Domestic	Markets	Global
Capital	Resources	Information
Cost	Advantage	Time
Homogeneous	Work force	Diverse
Security	Work Expectation	Personal Growth
By individuals	Work	By teams
Imposed	Quality	Personal

Sumber: George & Weimerskirch, 1994, h. 3

terdapatnya masalah yang lebih substansial. Substansi masalah sendiri adalah adanya praktek ketidakadilan dalam bidang ekonomi yang bertentangan dengan jiwa bangsa Indonesia. Praktek bisnis terigu, tata niaga cengkeh, semen, kertas merupakan contoh-contoh yang menggambarkan bahwa kemampuan mereka dalam membentuk suatu praktek bisnis monopoli, oligopli, atau kartel merupakan praktek bisnis yang tidak adil. Mereka meminta fasilitas kepada pemerintah yang tidak memungkinkan pelaku bisnis lain masuk ke dalam bisnis atau industri mereka. Dari sini kemudian muncul isu tentang adanya praktek kolusi. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa praktek-praktek monopoli, oligopli, kartel atau penyakit-penyakit sejenis di bidang ekonomi sesungguhnya tidak akan muncul tanpa adanya dukungan pemerintah

(Denis de Tray, *Gatra*, Juli 1995).

Winarno Zein juga menggambarkan bahwa praktek monopoli, oligopoli, atau kartel tidak akan tercapai kalau mereka tidak memperoleh fasilitas pemerintah (*Gatra*, September 1995). Dijelaskan dalam tulisan tersebut bahwa sejak munculnya Deklarasi Bali, sebaiknya para konglomerat mempertanyakan pada diri mereka sendiri yaitu dengan cara bagaimana mereka itu menjadi besar. Analisis lebih lanjut menyatakan bahwa paradigma yang melekat pada cara mereka berfikir dan bertindak adalah dengan cara memanfaatkan kelemahan pemerintah dan hukum.

Konglomerasi yang ada di Indonesia menurut Richard Robinson (*Indonesia: The rise of capital*, 1986) dan Yoshihara Kunio (*Kapitalisme Semu Asia Tenggara*, 1990) merupakan bentuk kapitalisme semu di

Indonesia. Demikian Revrisond merujuk kedua buku tersebut.

Lebih jauh dijelaskan bahwa konglomerasi yang ada di Indonesia, para pelakunya masih terlampau besar menggantungkan diri mereka pada fasilitas pemerintah. Secara terpisah Yoshiro Kunio menyebutnya sebagai konglomerasi inferior. Ini timbul karena campur tangan pemerintah dalam membesarkan kemampuan konglomerasi di Indonesia.

Di sisi lain munculnya konglomerasi di Indonesia yang antara lain memunculkan kasus-kasus seperti Golden Key, Kanindotex, atau kasus lainnya sebenarnya dikhawatirkan adanya korupsi pada masing-masing kasus (Revrisond Baswir, *Korupsi, Konglomerasi, dan Kesenjangan Ekonomi di Indonesia*, 1995). Dijelaskan dalam tulisan tersebut bahwa praktek korupsi dan kolusi sudah cukup lama menjadi tradisi di Indonesia. Bahkan secara jelas dinyatakan bahwa terjadinya praktek ini tidak hanya menyangkut usaha besar yaitu BUS dan BUMN, tetapi di Koperasi yang kembang kempis praktek seperti ini juga terjadi. Adanya korupsi di Indonesia sebenarnya pernah diungkapkan Prof. Sumitro Djojohadikusumo.

Dinyatakan bahwa tingkat kebocoran di Indonesia sudah mencapai angka 30%, sedang yang bisa diseiamatkan oleh lembaga

pengawas keuangan negara (BPKP) tidak lebih dari 3% (*Republika*, November, 1993 dan Maret, 1995).

ANALISIS DAN KESIMPULAN

BERDASAR pada 2 (dua) uraian pokok di atas, pertama tentang TQM, kedua tentang sepak terjang peiaku bisnis di Indonesia, dapatlah dilakukan analisis dan sekaligus disimpulkan. Pada dasarnya pada saat ini wajah manajemen mempunyai 2 (dua) bentuk utama yaitu model manajemen lama dan model manajemen baru. Setiap masing-masing model manajemen mempunyai ciri karakteristik tersendiri yang tercermin dalam masing-masing paradigma. Model manajemen lama mempunyai ciri paradigma yang tercermin dari kultur, kepercayaan, nilai yang dianut dan dipahami oleh para manajer penganut model manajemen lama. Model manajemen lama mulai berubah bentuk seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis

... konglomerasi yang ada di Indonesia, para pelakunya masih terlampau besar menggantungkan diri mereka pada fasilitas pemerintah. Yoshiro Kunio menyebutnya sebagai konglomerasi inferior. Ini timbul karena campur tangan pemerintah dalam membesarkan kemampuan konglomerasi di Indonesia.

internasional. Bentuk perubahan model lain ini sering disebut dengan model manajemen baru atau orang banyak yang menyebutnya sebagai Total Quality Management. Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan TQM pada dasarnya suatu model manajemen yang mempunyai karakteristik atau pradigma yang berbeda jika dibandingkan dengan model manajemen lama. Perbedaan ini sangat radikal, karena mencakup semua aspek. Aspek ini adalah menyangkut dasar filosofinya, teori-teori yang mempengaruhinya, nilai, kepercayaan, kultur hingga sampai semua aspek yang lebih detil sebagai contoh metode kepemimpinannya. Di sisi lain, kalau wajah atau sepak terjang pelaku bisnis di Indonesia dipotret, maka tampak bahwa model manajemen yang dianut di Indonesia adalah model manajemen lama dengan ciri khas Indonesia. Paradigma atau cara berfikir dan bertindak para manajer di Indonesia lebih menggambarkan manajer penganut paham model manajemen lama. Contohnya dalam bentuk kepemimpinannya. Bila dalam model manajemen baru bentuk kepemimpinannya adalah metode kerjasama (*cooperative*) dengan kata lain demokratis, maka dalam model manajemen lama, metode kepemimpinannya adalah otoriter (*autocratic*).

Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa TQM bagi kehidupan bisnis

di Indonesia pada dasarnya masih merupakan bentuk model manajemen utopis atau impian. Walaupun Indonesia merupakan salah satu negara yang komit terhadap pelaksanaan liberalisasi perdagangan internasional yang menuntut diterapkannya model manajemen baru (TQM), namun dapat dipastikan paling tidak sepuluh tahun hingga dua puluh tahun kemudian, TQM belum pernah muncul di lingkungan bisnis di Indonesia. Isu berkaitan dengan masalah ekonomi, sosial, politik, dan budaya yang muncul pada saat sekarang ini jelas menunjukkan bahwa paradigma yang melekat dalam jiwa para manajer di Indonesia merupakan paradigma lama. Dan perubahan paradigma membutuhkan waktu bukan sehari atau setahun, tetapi beberapa dekade.

Untuk mencapai TQM (bila kita komit), bukan tidak mungkin manajer di Indonesia melakukannya. Yang menjadi masalah adalah siapakah para manajer mengubah paradigma lama yang hingga sekarang masih merupakan *the way of life*. Menerapkan TQM berarti melakukan bentuk perubahan radikal yang bisa dilakukan dengan cara evolusi, jika ada kemauan politis (*political will*) dari pihak-pihak yang berkepentingan sekaligus berkuasa menyangkut sebuah lembaga organisasi atau perusahaan. ❁

DAFTAR BACAAN

- Arsyad, A., Muhammad, *Strategi Pembiayaan dan Regrouping BUMN*, LM-FE UI, 1994.
- Baswir, Revrison, *Korupsi, Konglomerasi, dan Kesenjangan Ekonomi di Indonesia*, Seminar Internasional Lustrum Ke-8 Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta.
- Brinker, J. Barry, *Emerging Practices in Cost Management*, Warren Gorham Lamont, 1993 Edition.
- Bounds, Greg., Yorks, Lyle., Adams, Mel., Ranney, Gipsie., *Beyond TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, McGraw-Hill, 1994.
- Gatra*, No. 35 Tahun I, 15 Juli 1995.
- Gatra*, No. 43 Tahun I, 9 September 1995.
- George, Stephen., Weimmerskirch, Arnold., *Total Quality Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Gordon, J. Judith, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Fourth Edition, 1993.
- Miner, B. John, *Organizational Behavior*, Random House Busines Divison, Fisrt Edition, 1988.
- Robbins, P. Stephen, *Essentials Of Organizational Behavior*, Prentice - Hall, Second Edition, 1988.
- Siegel, Gary., Marconi, R. Helene., *Behavioral Accounting*, South-Western Publishing Co

