

IMPLEMENTASI STRATEGI TQM UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUSU DAN PANGAN SEHAT: STUDI KASUS PADA KOPERASI SUSU DI PASURUAN JAWA TIMUR

Hari Dwi Utami* dan Kemal Prasetyo Warnadi

Fakultas Peternakan, Universitas Brawijaya, Malang

*Korespondensi email: hmamiek@yahoo.co.uk

Abstrak. Penelitian dilakukan pada Koperasi susu di Kecamatan Purwodadi, Kabupaten Pasuruan. Tujuan studi untuk mengetahui praktek strategi TQM yang dilaksanakan oleh Koperasi Susu. Dua kelompok responden (30 karyawan and 30 peternak) dipilih dengan metode multistage sampling method. Pengumpulan data primer menggunakan metode survei, sedangkan data sekunder diperoleh dari Koperasi susu dan instansi terkait. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis faktor. Kesimpulan penelitian bahwa aplikasi Karyawan Koperasi susu didominasi oleh pria berumur lebih dari 40 tahun dan berpendidikan SMA. KUD Susu menerapkan Strategi penerapan TQM utama melalui “Budaya organisasi dan istem Penghargaan”, dan Prioritas kedua adalah strategi “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan”. Empat strategi yang kurang mendapatkan prioritas dalam pelaksanaan TQM di KUD Susu meliputi penerapan “Kerjasama Tim dan Kualitas Kerja”, “Kualitas Bahan aku dan Kepemimpinan Partisipatif”, “Hubungan Kerja dan Ketepatan waktu”, serta “Kepuasan dan Motivasi”. Disarankan pengadaan bahan baku yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas produk susu, sehingga meningkatkan keuntungan dan kesejahteraan peternak serta tersedianya pangan sehat untuk masyarakat.

Kata kunci: strategi TQM, kualitas susu, pangan sehat, koperasi susu

Abstract. Study was carried out in milk co-operative at Purwodadi Sub-district, Pasuruan Regency. Research addressed to determine the TQM strategy practice employed the milk co-operative. Two respondent groups (30 employees and 30 farmers) were choose by multistage sampling method. The data collection included primary data which obtained by survey method, while secondary data were provided by milk co-operative and related institutions. Descriptive and factor analysis were carried out to analyse the data. Results found that both milk co-operative’s staff and members were dominated by male aged more than 40 years old with high school attainment. The implementation “Organisation culture and reward system” become the primary TQM strategy, whereas the application “Organisation communication and controlling” become the second priority TQM strategy. Four TQM strategies had lower utilisation namely, “Team collaboration and working quality”, “Raw material quality and participative leadership”, “Work relationship and time accuracy”, and “Satisfaction and motivation”. The good quality of raw material procurement will increase milk productivity and quality, therefore improving farmer profit and their prosperity as well as enhancing food safety availability for community.

Keywords: TQM strategy, milk quality, food safety, milk co-operative

PENDAHULUAN

Sektor peternakan mempunyai empat peranan strategis dalam menyediakan pangan protein hewani, sumber pendapatan dan kesempatan kerja, usaha pertanian yang berkelanjutan dan perbaikan lingkungan hidup, dan untuk kesejahteraan masyarakat (Subekti, 2008). Peternak sapi

perah rakyat sebagai penyumbang sebaian besar produksi susu, memerlukan wadah organisasi koperasi, sebagai cara meningkatkan kekuatan negosiasi kedepan (sektor hulu) terhadap aktor lainnya dalam rantai susu. Disamping adanya konsolidasi koperasi dalam kerangka produksi, menurut (Borgatti, 2012), usaha tersebut terlihat sulit menjaga aktivitas dan konsekuensinya partisipasinya dalam agribisnis, sehingga daya saing koperasi susu rendah sebagai akibat tidak efisiennya operasional pada aktivitas sosial ekonomi (Chaddad, 2007). Ketidak efisienan menimbulkan dampak pada produktivitas, konsekuensinya pada kelayakan usaha. Hal ini memerlukan adanya kompromi antara lembaga dengan lingkungan organisasi (Glover *et al.* 2014) dan koordinasi melalui justifikasi mutualisme Lazzarini *et al.* (2001) untuk mengatasi manajemen yang tidak memuaskan.

Koperasi merupakan jaringan kerja yang kompleks memerlukan koordinasi yang kuat, melalui manajemen koperasi (Gulati *et al.* 2005). Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas terbaik. Creech (1996) berpendapat bawa TQM terdapat lima pilar penting untuk keberhasilan perusahaan yaitu pilar kepemimpinan, pilar komitmen, pilar organisasi, pilar proses, dan pilar produk. Ada hubungan antara TQM dengan performan usaha (Al-Dhaafri *et al.* 2016), dalam bentuk hubungan yang positif (Sahooa dan Yadava , 2016). Misal, Pilar kepemimpinan partisipatif dan Pilar Komitmen organisasi berpengaruh cukup dominan dalam meningkatkan kualitas produk peternakan yang baik, pemasaran produk dan menjaga hubungan yang baik dengan instansi terkait (Yahya, 2014). Apabila kinerja keuangan dan kualitas produk baik akibat dari implementasi TQM yang baik maka perusahaan tentunya akan memberikan reward baik itu bonus maupun kenaikan gaji sehingga akan berdampak pada kesejahteraan karyawan. Pilar Komitmen khususnya meningkatnya hubungan yang baik antara anggota terhadap seluruh kegiatan koperasi baik dari segi bisnis maupun organisasinya meningkatkan kinerja koperasi (Fatmala, 2012). Pilar Produk yaitu mengontrol kualitas, mengoptimalkan lahan pakan hijauan sebagai suplai pakan hijauan, menambah jumlah ahli, dan penyuluhan merupakan strategi untuk meningkatkan kualitas susu (Erma dan Adi, 2019). Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka menarik untuk meneliti lebih mendalam tentang bagaimana penerapan TQM pada KUD Susu “Dadi Jaya”. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah (i) Untuk mengetahui profil karyawan dan anggota Koperasi KUD “Dadi Jaya” dan (ii) untuk mengetahui strategi penerapan TQM berdasar lima pilar(pilar kepemimpinan, pilar komitmen, pilar organisasi, pilar proses dan pilar produk).

METODE PENELITIAN

Penelitian TQM dilakukan di KUD Susu “Dadi Jaya” Purwodadi yang di Kecamatan Purwodadi Kabupaten Pasuruan. Pertimbangan Pemilihan lokasi karena KUD Susu ini telah melaksanakan strategi TQM guna meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi dan para anggotanya. Penelitian studi kasus ini menggunakan 30 orang karyawan dengan menggunakan metode total sampel dan 30 orang peternak dengan menggunakan metode sengaja (purposive). Pertimbangan menggunakan metode purposive adalah responden ini sebagai ketua atau wakil ketua kelompok sehingga mereka lebih memahami pelaksanaan TQM pada KUD Susu “Dadi Jaya”.

Data primer diperoleh dengan menggunakan kusioner yang terstruktur, serta data sekunder berasal dari KUD Susu dan instansi terkait. Data primer meliputi indikator atau pilar TQM , yang tersusun dari lima pilar, Pilar Produk (titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi, mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses), Pilar Proses (suatu sistem yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas terbaik), Pilar Organisasi (Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat), Pilar Kepemimpinan (Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai), dan Pilar Komitmen (Komitmen yang kuat, dari bawah keatas (bottom-up) merupakan pilar pendukung bagi keempat pilar lainnya). Analisis data meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik Karyawan dan anggota Koperasi Susu (Tujuan –1), dan analisis faktor untuk menganalisis strategi TQM yang diterapkan di KUD Susu (tujuan-2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil studi TQM pada Koperasi susu menghasilkan adanya keterkaitan antara pelaksanaan TQM oleh karyawan dan anggota koperasi dengan performan Koperasi susu. Kinerja yang bagus dapat meningkatkan produktivitas sapi perah, kualitas susu, meningkatkan keuntungan dan kesejahteraan baik peternak, karyawan koperasi serta tersedianya pangan sehat (food safety) bagi masyarakat. Detail dari temuan penelitian ini dijelaskan pada paragraf berikut.

Karakteristik Karyawan dan Peternak Sapi Perah

Analisis deskriptif terhadap tiga variabel gender, usia dan pendidikan menggambarkan karakteristik Karyawan dan Anggota koperasi (Tabel 1.). Karyawan Koperasi susu didominasi oleh umur lebih dari 40 tahun (37%), sedang sebagian besar peternak (50%) berusia lebih dari 40 tahun Mayoritas (63%) karyawan berjenis kelamin laki-laki, demikian juga 57% peternak. Menurut Jati (2015), umur produktif berkisar antara 15-64 tahun. Karyawan KUD mayoritas berusia lebih dari 40 tahun, karena persyaratan karyawan yang ada di KUD dipimpin oleh karyawan yang sudah memiliki pengalaman dibidang pekerjaan. Umur produktif juga dapat mengoptimalkan

segala hal yang dapat mempengaruhi persepsi seperti pengalaman, proses belajar, cakrawala dan pengetahuan.

Pendidikan SMA juga dominasi pada karyawan (47%) dan Peternak (43%). Mukson *et al.* (2009) bahwa pendidikan merupakan satu aspek penting terutama dalam menghadapi era globalisasi dan perkembangan teknologi merupakan syarat utama guna masuk ke pasar kerja dan menciptakan SDM yang handal, Demikian juga pendidikan SMA pada karyawan dan anggota koperasi akan berpengaruh terhadap pelaksanaan TQM pada Koperasi Susu dan meningkatkan kinerja Koperasi tersebut.

Tabel 1. Karakteristik Karyawan dan Anggota Koperasi

Keterangan	Karyawan Koperasi	Anggota Koperasi
1a.Gender laki-laki	63%	57%
1b.Gender perempuan	37%	43%
2a.Usia ≤ 30 tahun	27%	10%
2b.Usia 30-40 tahun	36%	40%
2c.Usia ≥ 40 tahun	37%	50%
3a.Pendidikan SD	-	13%
3b.Pendidikan SMP	3 %	27%
3c.Pendidikan SMA	47%	43%
3d.Pendidikan Diploma	23%	10%
3e.Pendidikan Sarjana	27%	7%

Strategi Penerapan Total Quality Management di KUD “Dadi Jaya”

Analisis deskriptif terhadap 5 Pilar TQM (Pilar Kepemimpinan, Pilar Komitmen, Pilar Organisasi, Pilar Proses, dan Pilar Produk) menemukan bahwa KUD Susu sudah mengaplikasikannya cukup baik mengarah kepraktek yang baik dengan skor antara (3,10- 3,52). Untuk mengetahui strategi TQM maka selanjutnya dilakukan analisis faktor terhadap 19 variabel dari 5 pilar TQM yang mengelompok kedalam enam macam strategi penerapan TQM dalam bentuk enam Index strategi. KUD Susu menerapkan Strategi TQM utama melalui Indeks 1 “Budaya organisasi dan sistem Penghargaan”. Prioritas kedua adalah strategi dalam Indeks 2 “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan”, secara detail dijelaskan pada paragraf berikut ini.

Indeks 1 “Budaya organisasi dan sistem Penghargaan”

Pilar organisasi, yaitu Sistem Desentralisasi (X3.2) dan Budaya organisasi dari bawah keatas (Bottom up) (X3.1) bersama dengan Pilar Komitmen yaitu membuat semua karyawan termotivasi dalam proses pencapaian tujuan (X2.4) dan Pilar Kepemimpinan khususnya Sistem penghargaan (X1.4), secara bersama-sama membentuk index 1. Indeks ini merupakan strategi utama penerapan TQM karena menjelaskan sekitar 45,37% variansi dalam seluruh variabel TQM. Penerapan pilar kepemimpinan dalam TQM menjadi salah satu faktor yang dapat berimplikasi pada kesejahteraan

karyawan itu sendiri. Pilar Komitmen yang menitikberatkan pada usaha koperasi agar seluruh individu dalam koperasi mempunyai kemampuan untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pilar Komitmen khususnya meningkatnya hubungan yang baik antara anggota terhadap seluruh kegiatan koperasi baik dari segi bisnis maupun organisasinya meningkatkan kinerja koperasi (Fatmala, 2012).

Tabel 1. Strategi Implementasi TQM Prioritas Utama pada KUD “Dadi Jaya”

Variabel	Faktor 1	Faktor 2
Indeks 1 “Budaya organisasi dan sistem Penghargaan”		
Membuat semua karyawan termotivasi dalam proses pencapaian tujuan (X2.4)	0,645	
Budaya organisasi dari bawah keatas (<i>Botton up</i>) (X3.1)	0,741	
Sistem Desentralisasi (X3.2)	0,748	
Sistem penghargaan (X1.4)	0,583	
Indeks 2 “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan”		
Komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggota (X1.2)		0,665
Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan (X4.2)		0,654
Monitoring Kerja (X4.4)		0,694
% Variansi	45,371	10,348

Indeks 2 “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan”

Indeks 2: “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan” merupakan hubungan yang sangat erat antara Pilar proses dengan nilai loading factor yang tertinggi untuk Monitoring Kerja (X4.4) dengan nilai korelasi 0,694, Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan (X4.2) dengan nilai korelasi 0,654, dengan Pilar Kepemimpinan yang menitik beratkan pada Komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggota (X1.2) dengan nilai korelasi 0,665. Indeks-2 mempunyai implikasi bahwa bahwa Pelaksanaan monitoring kerja bersama dengan dan Komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggota serta Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan secara bersama-sama merupakan strategi penerapan TQM prioritas kedua, yang mampu menjelaskan informasi terkait penerapan TQM di Koperasi Susu ckup besar ssekitar 10,35%. Hal ini sama dengan pendapat Listyorini (2014) bahwa Pilar Kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan partisipatif, adanya rasa tanggung jawab pemimpin, komunikasi yang baik dengan anggota dan karyawan serta melakukan monitoring kerja berpengaruh terhadap kinerja KUD Tani Willis.

Empat strategi yang kurang mendapatkan prioritas (koefisien variansi < 10%) dalam mempraktekan TQM di KUD Susu antara lain Indeks 3 “Kerjasama Tim dan Kualitas Kerja, Indeks 4: “Kualitas Bahan Baku dan Kepemimpinan Partisipatif”, Indeks 5: “Hubungan Kerja dan Ketepatan waktu”, dan Indeks 6: “Kepuasan dan Motivasi” (Tabel 3).

Tabel 3. Strategi Implementasi TQM yang kurang diterapkan KUD “Dadi Jaya”

Variabel	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Monitoring Kerja (X4.4)				
Indeks 3 “Kerjasama Tim dan Kualitas Kerja”				
Bekerja Tim (X3.3)	0,831			
Kesadaran akan kebersamaan yang tinggi (X2.2)	0,798			
Pengawasan Kualitas (X4.3)	0,651			
Indeks 4 “Kualitas Bahan Baku dan Kepemimpinan Partisipatif”				
Tujuan berorientasi pada produk dan pelanggan (X2.1)		0,805		
Kepemimpinan partisipatif (X1.1)		0,756		
Pengendalian bahan baku (X4.1)		0,749		
Indeks 5 “Hubungan Kerja dan Ketepatan waktu”				
Menciptakan hubungan erat dalam mitra (X5.1)			0,661	
Ketepatan Waktu (X5.2)			0,586	
Anggota antusias dalam proses pencapaian tujuan (X2.3)			0,597	
Indeks 6 “Kepuasan dan Motivasi”				
Keputusan dan tindakan bertujuan kepuasan peternak (X5.4)				0,569
Mempunyai wewenang setiap tim (X3.4)				0,550
Tindakan yang membangkitkan motivasi (X1.3)				0,630
% Varian	7,934	6,324	6,005	5,117

Indeks 3 “Kerjasama Tim dan Kualitas Kerja”

Indeks-3 menggambarkan keeratan hubungan antara Pilar Organisasi yaitu Bekerja Tim (X3.3) dengan nilai korelasi 0831 dengan Pilar Komitmen yaitu Kesadaran akan kebersamaan yang tinggi (X2.2) dengan nilai korelasi 0,798, dan Pilar Organisasi berupa Pengawasan Kualitas (X4.3) dengan nilai korelasi 0,651, secara bersama-sama hanya menjelaskan 7,93% informasi terkait pelaksanaan TQM di KUD Susu. Kesadaran akan kebersamaan yang tinggi dapat ditunjukkan dengan sikap peduli dan kekeluargaan yang terjalin antar karyawan, sehingga dapat menimbulkan kesadaran akan rasa kebersamaan secara lebih spesifik dapat tercermin dari adanya komunikasi yang baik antar karyawan, sikap kepedulian antar karyawan, saling memotivasi dan memberi semangat antar karyawan, serta adanya kekompakan antar karyawan. Perilaku-perilaku tersebut menjadi faktor yang dapat meningkatkan rasa kenyamanan bagi karyawan dalam organisasi.

Indeks 4 “Kualitas Bahan Baku dan Kepemimpinan Partisipatif”

Indeks 4 ini merupakan kaitan yang erat antara Pilar produk khususnya Tujuan berorientasi pada produk dan pelanggan (X2.1) dengan nilai korelasi 0,805, dengan Pilar Kepemimpinan yaitu Kepemimpinan yang partisipatif (X1.1), dengan nilai korelasi 0,756, serta Pilar Proses berupa Pengendalian bahan baku (X4.1) dengan nilai korelasi 0,749, secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan informasi terkait pelaksanaan TQM di KUD Susu sebesar 6,32%. Kualitas bahan baku merupakan faktor utama untuk menghasilkan produk yang berkualitas, pengendalian bahan baku di tunjukan dengan pemberian pakan yang berkualitas yang berdampak pada meningkatkan produksi dan kualitas susu. Hal ini terdapat persamaan menurut Gunawan (2000), bahwa pemberian bahan baku berupa hijauan pakan dan konsentrat yang berkualitas dapat menungkatkan produksi susu hingga 30%. Yahya, 2012 menekankan komitmen karyawan agar bekerja dengan berorientasi kepada kualitas bahan baku untuk dapat menghasilkan susu segar sesuai dengan tren konsumen saat ini yang mengarah pada pangan sehat atau food safety. Untuk mencapai ini, diperlukan kepemimpinan yang partisipatif dan Komunikasi yang baik antara pemimpin dengan anggota.

Indeks 5 “Hubungan Kerja dan Ketepatan Waktu”

Hubungan yang erat antara Pilar Produk yaitu Menciptakan hubungan erat dalam mitra (X5.1) dengan nilai korelasi 0,661, Ketepatan Waktu (X5.2) dengan nilai korelasi 0,586, dengan Pilar Komitmen khususnya Anggota antusias dalam proses pencapaian tujuan (X2.3) dengan nilai korelasi 0,597, secara bersama-sama hanya menjelaskan informasi terkait aplikasi TQM pada KUD Susu sebesar 6,005%. Hal ini berarti bahwa menciptakan hubungan erat dalam mitra bersama dengan para Anggota yang antusias dalam proses pencapaian tujuan serta Ketepatan Waktu kurang diterapkan dalam TQM di KUD ini.

Indeks 6 “Kepuasan dan Motivasi”

Indeks ini merupakan gabungan antara Pilar Produk khususnya Keputusan dan tindakan bertujuan kepuasan peternak (X5.4) dengan nilai korelasi 0,569, dengan Pilar Organisasi yaitu Mempunyai wewenang setiap tim (X3.4) dengan nilai korelasi 0,550, Tindakan yang membangkitkan motivasi (X1.3) dengan nilai korelasi 0,630, hanya bisa menjelaskan informasi terkait TQM sebesar 5,12%. Karyawan KUD Dadi Jaya lebih melihat pada kebersamaan antar karyawan yang membuat mereka lebih nyaman dalam organisasi daripada hanya hanya berfokus pada pencapaian tujuan. Dalam proses pencapaian tujuan itu sendiri terkait dengan pimpinan selalu bekerja dengan baik dan membuat karyawan termotivasi, pimpinan mulai aktif membimbing

karyawan agar termotivasi dalam bekerja, pemimpin selalu memberikan contoh kepada karyawan, serta pemimpin selalu memberikan saran dan masukan yang positif kepada karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada pelaksanaan TQM di KUD Dadi Jaya sebagai berikut: 1) Karyawan Koperasi susu didominasi oleh pria berumur lebih dari 40 tahun dan berpendidikan SMA, 2) KUD Susu menerapkan Strategi penerapan TQM utama melalui “Budaya organisasi dan sistem Penghargaan” dan Prioritas kedua adalah strategi “Komunikasi Organisasi dan Pengawasan”, 3) Empat strategi yang kurang mendapatkan prioritas dalam pelaksanaan TQM di KUD Susu meliputi penerapan “Kerjasama Tim dan Kualitas Kerja”, “Kualitas Bahan baku dan Kepemimpinan Partisipatif”, “Hubungan Kerja dan Ketepatan waktu”, serta “Kepuasan dan Motivasi”

Saran

KUD Dadi Jaya disarankan untuk meningkatkan kinerja Pilar Proses khususnya penggunaan bahan baku yang berkualitas dengan menerapkan Pilar Kepemimpinan yang Partisipatif untuk dapat memenuhi tren konsumen akan safety product.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Dhaafri, H. S., A. K. Al-Swidi and R. Z. B. Yusoff, "The Mediating Role of Total Quality Management Between the Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance," *The TQM Journal* 28(1), pp. 1754-2731, 2016.
- Creech, Bill. 1996. Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu. Penerbit Binaputra Aksara. Jakarta
- Erma, M. U dan W. J. C. Adi. 2019. Strategies for Improving Dairy Milk Quality Conducted by Indonesian Private Co-operative . *RJOAS*, 2(86), February 2019
- Fatmala, E., N. M. Yanti. 2012. Analisis Hubungan Kinerja Partisipasi dan Manfaat Bagi Anggota Koperasi (Study Kasus: KUD Puspa Mekar, Kabuoaten Bandung Barat). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 3(2):17-32
- Glover, J. L. et al. 2014. An Institutional Theory perspective on Sustainable Practices Across the Dairy Supply Chain. *International Journal of Production Economics*. 152:102-111.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. and P. Puranam, 2005. Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflicts. *Strategic Management Journal*. 26:415-440.