

**ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KINERJA FINANSIAL KOPERASI  
SUSU (Studi Kasus di KUD “Tani Wilis” Tulungagung)  
(Total Quality Management Analysis And The Financial Performance Of Village Unit  
Cooperatives “Tani Wilis” at Tulungagung Regency)**

Linda Listyorini, Hari Dwi Utami dan Bambang Ali Nugroho  
*Faculty of Animal Husbandry, University of Brawijaya.  
Malang*

**ABSTRACT**

*This research was carried out for one month 1<sup>st</sup> June to 30<sup>th</sup> year 2012 in Dono village of Sendang, Tulungagung regency. The data were analysed by descriptive analysis with economic formulation. The result showed that firstly cooperatives was already implemented 5 pillars of TQM. It was represented by participate leadership of the first pillar, concerning in cooperatives member welfare for second pillar, thrusting in relationship between employees in order to meet client satisfied for third pillar. Controlling raw material for fourth pillar and elaborating product quality assurance for fifth pillar. Secondly the TQM has indicate a good financial performance such as the increasing trend of profit during four years up to 13.39 %. However fluktuative trend was found in GPM, NPM, ROI, ROE with the highest value of 122.95 %, 18.67 %, 0.57 %, 1.36 % respectively.*

Keywords: TQM, GPM, NPM, ROI and ROE.

**PENDAHULUAN**

Pembangunan peternakan merupakan bagian integral dari pembangunan pertanian dan memiliki peranan yang sangat penting dalam kegiatan ekonomi di Indonesia. Salah satu tujuan dari pembangunan peternakan tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan gizi masyarakat yang bersumber dari protein hewani. Kebutuhan gizi yang bersumber dari protein hewani berupa daging, telur dan susu sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Titik balik perkembangan koperasi susu di Indonesia dimulai pada tahun 1978, dimana terbentuknya Badan Koordinasi Koperasi Susu Indonesia (BKCSI) yang merupakan cikal bakal GKSI yang dibentuk setahun berikutnya. Dengan kelembagaan koperasi persusuan di level nasional, komunikasi antara gerakan koperasi persusuan dengan pemerintah berjalan lebih baik sehingga memungkinkan berperannya subsistem penunjang agribisnis susu di Indonesia.

KUD menjadi tumpuan harapan petani di daerah kerjanya serta merupakan salah satu kelembagaan agribisnis dalam mendukung pengembangan sistem agribisnis di pedesaan. Agar KUD dapat melakukan peranannya dengan baik, maka KUD harus dikelola secara produktif, efektif, dan efisien untuk mewujudkan pelayanan usaha yang dapat meningkatkan nilai tambah dan manfaat sebesar-besarnya bagi anggotanya, sehingga mampu bersaing dengan badan usaha yang lainnya.

*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. Koperasi peternakan sapi perah saat ini seharusnya telah mengupayakan secara serius penerapan konsep TQM untuk meningkatkan kinerja koperasi, karena dengan penerapan TQM akan terbentuk kepuasan anggota dan karyawan

koperasi sehingga kualitas dari produk akan tercapai dan terjadi peningkatan profit.

Penerapan total quality management akan berpengaruh terhadap kondisi finansial perusahaan. Kondisi financial perusahaan dapat diukur menggunakan rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas dapat digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Lima pilar penting bagi keberhasilan TQM, yaitu: kepemimpinan, organisasi, komitmen, proses dan produk. Penerapan TQM perlu dilakukan pada koperasi ini untuk mencapai tujuan koperasi yaitu mensejahterakan para anggotanya. Efektivitas TQM dalam koperasi diperlukan sebagai suatu pengukuran yang memotivasi dan mengevaluasi kinerja suatu koperasi susu dalam mencapai peningkatan mutu.

## TINJAUAN PUSTAKA

TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan penerapan TQM. (Tjiptono dan Diana, 2001).

Lima pilar penting bagi keberhasilan *Total Quality Management* (TQM). Hubungan pilar-pilar tersebut dijelaskan sebagai berikut: produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain dan kalau

salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah. Penerapan konsep TQM dalam dunia bisnis dan industri telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan, sehingga telah menghasilkan produk-produk yang bermutu dan kompetitif, dan dengan layanan prima yang dapat dirasakan oleh para pelanggan (Creech, 1996).

Seorang pemimpin yang berhasil dalam manajemen kualitas, dibutuhkan semua yang terbaik dari seorang manajer dan juga kesadaran penuh dan berkelanjutan akan kemampuan diri sendiri atau orang lain dan juga komitmen kepada diri sendiri dan orang lain, agar dapat tercapainya tujuan yang diinginkan (Sukwadi, 2007). Komitmen sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi. Untuk itu dapat diduga bahwa penerapan TQM akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah (Pasaribu, 2008). Organisasi merupakan pilar yang menitikberatkan pada usaha koperasi agar dapat membentuk suatu organisasi yang kokoh, yang dapat memperlancar program-program perusahaan dalam mencapai standar khusus. Proses merupakan pilar yang menitik beratkan pada aktivitas koperasi dalam melakukan proses produksi agar dapat dihasilkan suatu produk yang mampu mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan oleh mitra kerjanya (Anonymous, 2010). Produk merupakan pilar yang menitikberatkan pada aktivitas koperasi dalam melakukan produksi agar produksi perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (Creech, 1996).

Koperasi Unit Desa (KUD) adalah organisasi ekonomi yang merupakan wadah bagi pengembangan serbagai kegiatan ekonomi masyarakat pedesaan yang diselenggarakan dan untuk masyarakat pedesaan itu sendiri serta memberikan pelayanan anggotanya dan masyarakat pedesaan. Pendapatan bersih (keuntungan) usaha tani merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya total yang dikeluarkan dalam produksi (Mosher, 1987). Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari

keuntungan. Sumber penerimaan terbesar adalah dari penjualan susu, oleh karena itu besar kecilnya produksi sapi perah sangat berpengaruh pada penerimaan yang diperoleh (Riyanto, 1992). Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektifitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi. Pada dasarnya penggunaan rasio ini yakni menunjukkan tingkat efisiensi suatu perusahaan (Kasmir, 2008).

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Pengambilan data dilakukan di Koperasi Unit Desa “Tani Wilis” Tulungagung. Penelitian dilaksanakan selama 30 hari pada tanggal 1 Juni sampai 30 Juni 2012, diharapkan pada kurun waktu tersebut data yang dibutuhkan dapat terpenuhi.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, interview, dan kuisioner.

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah studi kasus atau *case study method*, yakni suatu metode yang mempelajari secara intensif tentang latar belakang dari suatu keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial, individu, keluarga, lembaga dan masyarakat.

### Analisis Data

#### 1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, meorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola dan juga menginterpretasikan data yang ditemukan di lapang.

#### 2. Analisis ekonomi

Analisis kuantitatif merupakan data akan dianalisis ke dalam tabel dari angka-angka yang tersedia. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan rumus ekonomi yaitu:

### →Keuntungan

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya total yang dikeluarkan dalam produksi (Mosher, 1987).

$$\pi = TR-TC$$

Keterangan:

$\pi$  : keuntungan

TR : *total revenue* atau total penerimaan

TC : *total cost* atau total biaya

### →Rasio profitabilitas

#### a. *Gross Profit Margin*

$$= \frac{\text{Penjualan Bersih} - \text{Harga Pokok}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Penjualan bersih

#### b. *Net Profit Margin*

$$= \frac{\text{Laba bersih aktif pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

#### c. *Return Of Investment*

$$= \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

#### d. *Return Of Equity*

$$= \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

## PEMBAHASAN

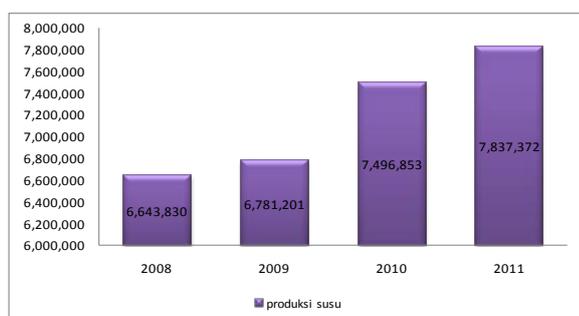
### Gambaran Umum

Pada tanggal 17 Februari 1973 terbentuklah suatu Badan Usaha Unit Desa (BUUD) Tani Wilis dengan mendapat SK Bupati KDH Tk.II Tulungagung Nomor 413/II/73. Pada tanggal 14 Juli 1980 berganti nama menjadi KUD Tani Wilis mendapatkan status badan hukum Nomor 4532A/BH/II/80. Koperasi ini masuk menjadi anggota Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) Pusat Jakarta pada tanggal 18 Agustus 1981 dengan nomor anggota NA.103/VIII/29-GKSI/81. Pada bulan Desember 1982 masuk menjadi anggota Pusat Koperasi Unit Desa (PUSKUD) Propinsi Jawa Timur.

Wilayah kerja KUD Tani Wilis meliputi seluruh wilayah pemerintahan Kecamatan

sendang yang terdiri dari 11 desa, yaitu: Desa Kedoyo, Desa Ngglutung, Desa talang, Desa Krosok, Desa Dono, Desa Tugu, Desa Picisan, Desa Nyawangan, Desa Sendang, Desa Nglurup dan Desa Geger. Kondisi wilayah umumnya daerah pegunungan dengan ketinggian tempat antara 450 m hingga 1150 m dari permukaan laut. Rata-rata curah hujan 2.611 mm per tahun. Dengan luas wilayah Kecamatan Sendang 9.971,45 Ha. Peruntukan lahan pada daerah ini yaitu: sawah teknis seluas 621.20 Ha, sawah setegah teknis seluas 1.506,50 Ha dan untuk lahan darat dan pekarangan seluas 155.107 Ha. Kecamatan sendang memiliki jumlah penduduk 43.543 orang dengan jumlah KK sebanyak 10.872 KK.

### Produksi Susu



**Gambar 1. Produksi susu KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik tersebut menunjukkan bahwa grafik jumlah produksi dari tahun 2008 sampai 2011. Jumlah rata-rata penerimaan susu di KUD “Tani Wilis” pada tahun pada tahun 2008 sebanyak 6.643.830 liter, pada tahun 2009 sebanyak 6.781.201 liter, pada tahun 2010 sebanyak 7.496.853 liter, dan pada tahun 2011 sebanyak 7.837.372 liter. Susu diterima oleh koperasi susu melalui penampungan-penampungan susu. Setiap pos dilengkapi dengan bak pendingin dan alat timbang dan alat pengukur berat jenis susu dan suhu susu (*Laktometer*). Sebelum penerimaan susu dilakukan semua alat akan dibersihkan dengan cara mencuci semua peralatan dengan air bersih yang mengalir dari kran dan bersumber dari sumur. Hal ini tidak sesuai dengan standar sterilisasi dimana alat susu harus dibersihkan

dengan air panas sehingga dapat menghilangkan bakteri perusak susu. Susu yang disetorkan oleh peternak haruslah susu yang memiliki kadar BJ berkisar 1,028-1,032. Apabila berat jenis susu kurang dari itu, maka koperasi dan pos penampungan tidak akan menerima susu tersebut.

### Pilar Kepemimpinan

#### a. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini terdapat konsep bahwa pemimpin memiliki rasa keterbukaan dan bebas dalam upaya mendapatkan masukan dari karyawan. Setiap anggota dan karyawan KUD diberikan kemudahan dan kebebasan dalam mengungkapkan pendapatnya demi kemajuan KUD. Setiap pendapat akan diungkapkan pada saat RAT yang dilaksanakan setiap tahunnya. Rapat anggota tahunan merupakan sarana komunikasi yang baik bagi anggota, maka dalam RAT dapat tercipta suasana yang dinamis dimana anggota bebas dalam memberikan kritik dan sarannya. Menurut Tjiptono dan Diana (2003), gaya kepemimpinan partisipatif membuat setiap karyawan akan merasa lebih siap terhadap segala masalah dan tugas yang dibebankan kepada mereka.

#### b. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.

Pemimpin memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap kewajibannya dan agar layak dijadikan panutan bagi karyawan. Pemimpin dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas dan seksama agar semua karyawan memahami, meyakini dan bertanggung jawab terhadap misi tersebut. Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan staffnya tanpa kegagalan. Dengan adanya kesatuan tujuan maka karyawan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang

sama. Semua karyawan dan pengurus di KUD Tani Wilis memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap semua kewajiban yang telah diberikan kepada mereka. Hal ini ditunjukkan dengan adanya rasa kebersamaan demi pencapaian tujuan koperasi untuk mensejahterakan para anggota.

c. Komunikasi yang baik dengan anggota dan karyawan

Menurut Tjiptono dan Diana (2003), komunikasi merupakan usaha untuk menyampaikan maksud tertentu kepada orang lain sehingga orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan. Pada setiap usaha komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang kelancaran segala aktivitasnya. Melalui RAT yang dilaksanakan KUD Tani Wilis setiap tahunnya ketua KUD menyampaikan ide dan pendapatnya secara ringkas, tepat dan jelas pada para anggota dan pengurus lainnya. Sarana komunikasi yang baik antara bagian dalam koperasi akan memudahkan dalam bekerja. Karyawan dan anggota akan merasa nyaman apabila pemimpin bersikap baik dengan karyawan. Peternak dibagi menjadi beberapa kelompok agar memudahkan mereka dalam penyampaian aspirasi untuk menunjang pengembangan koperasi sehingga bisa meningkatkan kinerja dan produktivitas usaha.

d. Monitoring kerja

Pemimpin melakukan monitoring untuk evaluasi karyawan agar karyawan terpacu untuk menjadi yang terbaik dalam melakukan kewajibannya. Dalam hal ini karyawan dituntun lebih aktif dalam melaksanakan tugasnya. Setiap unit usaha KUD melakukan evaluasi sehingga dapat diketahui kinerja masing-masing unit usaha. Monitoring dilakukan agar setiap unit menjadi lebih bersemangat dalam melakukan tugas-tugasnya. Selain itu pimpinan juga memberikan contoh dan tindakan yang nyata yang dapat memberikan contoh tindakan yang nyata bagi karyawan. Contoh seperti tanggung jawab besar terhadap tugas yang ada. Pelaksanaan

TQM dalam pilar kepemimpinan di KUD Tani Wilis dapat dikatakan baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tidak adanya penolakan yang ditujukan kepada pimpinan atau ketua KUD.

## Pilar Organisasi

### 1. Organisasi sosial ekonomi

Koperasi merupakan suatu organisasi yang anggotanya bergabung atas tujuan bersama untuk memperbaiki keadaan ekonomi dan sosialnya agar menjadi lebih mampu memenuhi kebutuhan anggotanya. KUD Tani Wilis memiliki berbagai unit usaha yang dapat menunjang ekonomi para anggotanya. Koperasi menunjang kegiatan usaha semua anggota dalam rangka peningkatan kepentingan perekonomian para anggota melalui pengadaan kebutuhan barang dan jasa. Dalam pelaksanaan RAT tepat waktu akan semakin memantapkan fungsi dan peran dari KUD. Koperasi yang sehat salah satu aspeknya adalah dengan pelaksanaan RAT tepat waktu, dimana hal ini akan menjadi dasar yang sangat penting untuk perkembangan dan pengembangan sebuah organisasi koperasi khususnya KUD Tani Wilis.

### 2. Interaksi sosial

Suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila terjalin interaksi sosial yang baik pula antar individu satu dengan yang lain. Koperasi melakukan interaksi sosial yang baik antar anggota dan juga masyarakat konsumen sehingga produk dapat dipasarkan dengan mudah. Dengan melakukan pelayanan yang baik, maka konsumen akan menjadi tertarik untuk membeli produk yang dijual koperasi. Interaksi sosial yang dilakukan kepada peternak sapi perah anggota KUD Tani Wilis dengan melakukan penyuluhan kepada peternak secara langsung atau pertemuan kelompok ternak. Selain itu juga koperasi melakukan sistem *team work* dalam usaha meningkatkan dan mempertahankan mutu. Sebagai contoh laboran dibagi menjadi tiga bagian untuk setiap wilayah pos penampungan

susu dari peternak yang bertugas untuk menguji kualitas susu. Dalam pelaksanaannya tim kerja tersebut diberikan wewenang untuk melakukan uji sesuai dengan prosedur pengujian yang diberikan IPS.

### 3. Sistem desentralisasi

Sistem desentralisasi pada koperasi ditunjukkan dengan adanya pembagian tugas dan wewenang masing-masing pada setiap bagian. Sistem desentralisasi yang diterapkan pada KUD Tani Wilis misalnya dalam pembagian tugas-tugas pada pengurus, pengawas dan karyawan dan setiap unit usaha yang dijalani KUD Tani Wilis. Dengan sistem ini setiap perangkat organisasi koperasi aktif melakukan tugasnya dan mempermudah dalam melakukan evaluasi.

### **Pilar Komitmen**

#### a. Kepuasan pelanggan dan kesejahteraan anggotanya

Mutu produk semakin ditingkatkan agar konsumen merasa puas dengan produk yang dihasilkan koperasi dimana pelanggan merupakan aset penting bagi koperasi. Orientasi kepada pelanggan berarti koperasi berusaha memenuhi keinginan pelanggan sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan. Koperasi juga menerapkan komitmen khusus dan umum kepada anggota dan karyawan. Komitmen khusus yang diterapkan adalah mengenai kesejahteraan anggota karyawan. Komitmen umum adalah berusaha meningkatkan kualitas dan produktivitas susu segar dan adanya kerjasama serta koordinasi untuk memajukan koperasi. Peningkatan kualitas dan produktivitas bisa dicapai dengan menambah anggota koperasi sehingga akan semakin banyak sapi laktasi, perbaikan pakan konsentrat serta adanya koordinasi antar bagian satu dengan bagian lain untuk mencapai komitmen tersebut. Menurut Tjiptono dan Diana (2003), dalam TQM kualitas tidak hanya kesesuaian dengan spesifikasi tertentu tetapi kualitas ada pada pelanggan. Kebutuhan pelanggan dipuaskan

dalam segala aspek misalnya harga, jenis barang yang dibutuhkan, kualitas, ketepatan produksi dan pelayanan.

#### b. Koperasi dapat membuat kondisi saling mendukung dan saling percaya.

Suasana lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan semakin bersemangat dalam bekerja. Melalui laporan pertanggung jawaban yang disampaikan dalam rapat anggota tahunan membuat seluruh anggota mengetahui kinerja koperasi dan perkembangannya. Hal ini menunjukkan adanya sikap transparans kepada seluruh anggota terhadap kinerja koperasi dan keuangan koperasi. Sikap saling percaya dan mendukung satu sama lain sangat bermanfaat bagi keberlangsungan koperasi. Seperti dalam hal pengobatan penyakit dan pemberian pakan yang dilakukan petugas kesehatan hewan kepada peternak.

#### c. Pemberian insentif

Pemberian insentif dilakukan apabila semua karyawan dapat bekerja dengan baik. Selain itu KUD Tani Wilis akan memberikan bonus dengan harga sesuai kualitas terbaik bagi para peternak yang menyetorkan susu ke KUD. Harga yang sudah ditentukan bagi peternak yang menyetorkan susunya ke KUD yaitu: Grade 1 sebesar Rp. 3800,- ; Grade 2 sebesar Rp. 3600,- ; Grade 3 sebesar Rp 3400,-; Grade 4 sebesar Rp 3.200,-

Dari pembahasan tersebut dapat dikatakan bahwa pelaksanaan TQM di KUD Tani Wilis pada pilar komitmen dilaksanakan dengan baik. Karena semua elemen dalam pilar tersebut dapat dilaksanakan koperasi, pelaksanaan pilar ini akan memicu karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga peningkatan kualitas susu dapat terwujud.

### **Pilar Proses**

#### 1. Pengendalian bahan baku

1. Pengendalian bahan baku dilakukan agar dihasilkan produk yang berkualitas. Pada KUD Tani Wilis pengendalian bahan baku

yang dilakukan adalah dengan melakukan uji kualitas susu diantaranya uji berat jenis pada pos penampungan pusat. Uji berat jenis dengan tujuan agar berat jenis susu tercapai yaitu 1,028-1,032. Susu mempunyai suhu alami yang hangat sehingga perlu didinginkan dahulu di pos penampungan susu pusat. Pengendalian bahan baku di KUD Tani Wilis telah didukung dengan manajemen kualitas yang baik. Apabila susu yang disetorkan dari peternak tidak memenuhi standar yang ditentukan KUD maka susu tersebut akan ditolak oleh pihak koperasi.

## 2. Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan

Pemeliharaan peralatan dan perlengkapan telah dilakukan KUD Tani Wilis seperti mencuci semua peralatan setelah penyeteroran susu pada pagi dan sore hari. Pemeliharaan dilakukan secara praktis dan ekonomis pada waktu yang tepat. Selain itu ini dilakukan agar produk terhindar dari kontaminasi bakteri dan kualitasnya tidak menurun. Budiwati (2004) menyatakan bahwa kerugian yang diderita oleh perusahaan karena kelalaian mengadakan pemeliharaan peralatan disebabkan antara lain: kerusakan peralatan yang sudah cukup parah sehingga menyebabkan biaya perbaikan menjadi mahal, kerugian karena terhentinya sebagian atau keseluruhan kegiatan produksi, kerugian karena keterlambatan pengiriman barang kepada konsumen sehingga menyebabkan menurunnya pendapatan. Pada prinsipnya, dalam masalah pemeliharaan ini tindakan preventif adalah lebih baik daripada memperbaiki. Hal ini dilakukan dengan banyak cara yaitu dengan memberikan jaminan keselamatan kerja bagi karyawan koperasi unit desa. Karawan yang bekerja di bagian proses dan produksi diberikan alat kelengkapan keselamatan kerja agar tidak terjadi gangguan pada saat proses kerja.

## 3. Pengawasan Kualitas

Produk akhir di koperasi berupa susu segar didinginkan terlebih dahulu. Pengujian dan pemeriksaan di koperasi di laboratorium unit susu di KUD Tani Wilis dengan tujuan untuk mengetahui kualitas susu yang akan

dikirimkan ke IPS dan apakah syarat yang ditentukan oleh IPS dapat terpenuhi atau tidak. Kualitas produk terletak pada faktor standar yang ditetapkan. Pengawasan kualitas yang dilakukan di KUD Tani Wilis adalah dengan melakukan uji pada susu yang telah disetorkan peternak pada KUD.

## Pilar Produk

### 1. Kualitas terjamin

Produk yang berkualitas akan membuat pelanggan puas dengan barang atau jasa yang dihasilkan. Kualitas terjamin pada susu yang disetorkan pada KUD dilakukan beberapa kali uji sebelum akhirnya dikirimkan ke PT.Nestle. Syarat susu yang diterima oleh KUD "Tani Wilis" adalah susu yang memiliki warna, bau, dan rasa asli susu sapi segar.

### 2. Hubungan yang baik dengan pelanggan

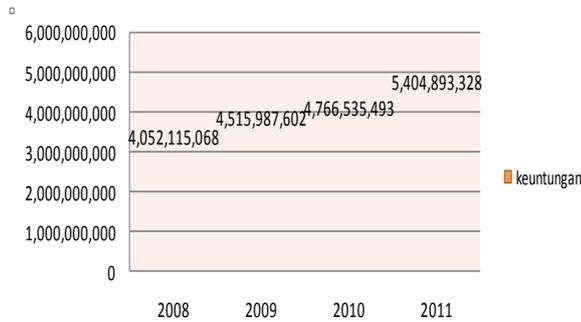
Orientasi kepada pelanggan berarti koperasi berusaha memenuhi keinginan pelanggan sesuai dengan kualifikasi produk yang diinginkan. Hubungan yang baik dengan pelanggan dapat diperoleh dengan cara kerjasama yang diperkuat dengan rasa saling percaya serta memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh pelanggan. Misalnya dengan penentuan grade berdasarkan TPC dari IPS untuk koperasi. Untuk grade 1 dengan harga Rp 3.800 dengan banyak TPC kurang dari satu juta, grade 2 dengan harga Rp 3.600 dengan TPC antara 1-2 juta, grade 3 dengan harga Rp 3.400 dengan TPC antara 2-3 juta dan grade 4 dengan harga Rp 3.200 dengan TPC lebih dari tiga juta.

### 3. Ketepatan waktu

Setiap produk/jasa yang bermutu memberikan pelayanan tepat waktu seperti yang disepakati dengan pelanggan. Ketepatan waktu pengiriman dapat ditunjukkan dengan adanya ketepatan waktu penyeteroran susu dari peternak dan pengiriman susu ke PT.Nestle setiap harinya. Tertundanya waktu dari yang telah disepakati dapat mengurangi kepercayaan dan merusak hubungan kerjasama dengan IPS.

Dari penjelasan tersebut pelaksanaan TQM pada pilar produk dapat dikatakan baik. Hal ini karena tidak adanya keluhan dari IPS terhadap susu yang disetorkan koperasi.

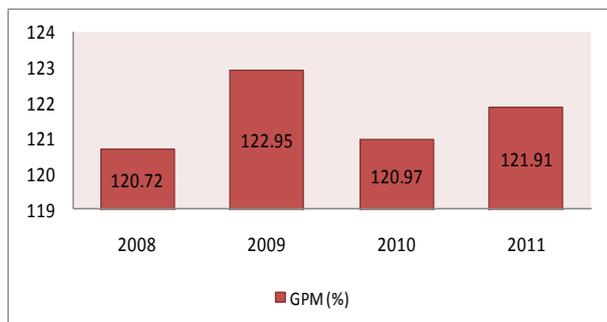
### Keuntungan



**Gambar 2. Keuntungan KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik di atas menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh KUD Tani Wilis mulai tahun 2008-2011 mengalami kecenderungan meningkat. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2011 sebesar 13,39% (Rp. 5.404.893.328,-). Hal ini terjadi karena penjualan meningkat diikuti dengan hasil produksi yang meningkat. Peningkatan nilai menunjukkan sudah kemampuan usaha untuk menghasilkan laba secara optimal dari keseluruhan aktiva yang dimiliki. Hal ini disebabkan usaha unit penampungan susu dapat meningkatkan penjualannya tetapi tidak diikuti dengan adanya peningkatan beban pokok penjualan yang ditanggung oleh koperasi dan biaya operasi meskipun aktiva yang dimiliki juga meningkat.

### GPM (Gross Profit Margin)



**Gambar 3. GPM KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik di atas menunjukkan bahwa nilai rasio GPM KUD Tani Wilis mengalami

kecenderungan fluktuatif. Nilai rasio tertinggi KUD terdapat pada tahun 2009 sebesar 122,95% dan terendah terdapat pada tahun 2008 sebesar 120,72%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai laba kotor yang diperoleh KUD belum stabil. Semakin besar nilai GPM maka akan semakin baik keadaan KUD. Karena hal ini menunjukkan bahwa harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualan dan sebaliknya semakin rendah GPM maka kurang baik operasi perusahaan.

### NPM (Net Profit Margin)



**Gambar 3. NPM KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik di atas menunjukkan bahwa nilai rasio NPM KUD Tani Wilis mengalami kecenderungan fluktuatif. Nilai rasio tertinggi terdapat pada tahun 2009 sebesar 18,7% dan terendah pada tahun 2008 sebesar 17,16%. Nilai *net profit margin* mengalami kenaikan nilai NPM ini disebabkan oleh meningkatnya laba bersih aktif pajak diikuti dengan penjualan bersih. Menurut Rangkuti (2012), rasio ini sangat berguna untuk mengetahui penyebab suksesnya perusahaan. Rendahnya nilai NPM pada tahun 2008 menunjukkan bahwa laba bersih yang diperoleh dari penjualan semakin rendah karena adanya peningkatan penjualan yang diikuti kenaikan biaya operasi yang berdampak pada kenaikan beban pokok penjualan yang ditanggung unit penampungan susu.

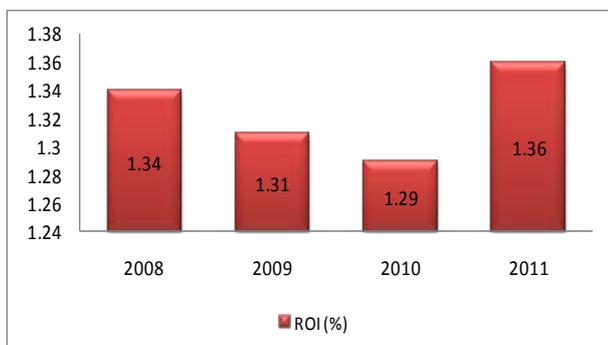
## ROI (*Return of Investment*)



**Gambar 4. ROI KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik diatas menunjukkan bahwa nilai rasio ROI mengalami kecenderungan fluktuatif. Nilai rasio tertinggi ditunjukkan pada tahun 2011 sebesar 0,57%. Kenaikan ini disebabkan oleh meningkatnya laba bersih aktif pajak dan total aktiva yang meningkat secara tajam. Nilai rasio terendah ditunjukkan pada tahun 2008 sebesar 0,45%. Hal ini disebabkan karena unit penampungan susu belum mampu mengelola secara optimal aktiva yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan yang optimal Rangkuti (2012) menjelaskan bahwa semakin tinggi nilai ROI yang diperoleh maka semakin baik KUD dalam mengelola usahanya. Semakin tinggi nilai ROI semakin baik keadaan suatu usaha. Berdasarkan analisis ROI pada unit penampungan susu KUD Tani Wilis dapat diketahui bahwa pengelolaan aktiva sudah efektif sehingga keuntungan dapat dicapai.

## ROE (*Return f Equity*)



**Gambar 5. ROE KUD “Tani Wilis“ tahun 2008-2011**

Grafik diatas menunjukkan bahwa nilai rasio ROE mengalami kecenderungan fluktuatif. Nilai rasio tertinggi ditunjukkan pada tahun 2011 sebesar 1,36% dan nilai rasio terendah ditunjukkan pada tahun 2010 sebesar 1,29%. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa koperasi belum mampu mempertahankan tingkat laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah penjualannya dan tidak dapat mempertahankan penghasilan bersih yang diperoleh. Tinggi rendahnya nilai ROE menunjukkan efisien atau tidaknya penggunaan modal sendiri dalam menghasilkan keuntungan.

## KESIMPULAN

1. Analisis Total Quality Management yang dilaksanakan di KUD Tani Wilis yaitu:
  - a. Konsep TQM pada pilar kepemimpinan yang dilaksanakan pada KUD Tani Wilis yaitu: gaya kepemimpinan partisipatif, adanya rasa tanggung jawab pemimpin, komunikasi yang baik dengan anggota dan karyawan serta melakukan monitoring kerja
  - b. Pada pilar organisasi konsep TQM yang dilaksanakan di KUD Tani Wilis KUD merupakan organisasi sosial ekonomi yang bertujuan untuk mensejahterakan anggota, interaksisosial yang dilakukan kepada peternak sapi perah anggota KUD Tani Wilis dengan melakukan penyuluhan kepada peternak secara langsung atau pertemuan kelompok ternak, sistem desentralisasi pada koperasi ditunjukkan dengan adanya pembagian tugas dan wewenang masing-masing pada setiap bagian.
  - c. Pilar komitmen dilaksanakan di KUD Tani Wilis berdasarkan konsep TQM yaitu dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dan kesejahteraan anggota.
  - d. Pilar proses yang dilaksanakan di KUD Tani Wilis berdasarkan konsep TQM yaitu dengan melakukan pengendalian

bahan baku yang dilakukan adalah dengan melakukan uji kualitas susu, pemeliharaan peralatan dan perlengkapan serta dilakukan pengawasan kualitas.

- e. Pilar produk yang dilaksanakan di KUD Tani Wilis berdasarkan konsep TQM yaitu dengan memberikan produk dengan kualitas terjamin agar pembeli merasa puas dengan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan.
2. Analisis profitabilitas mulai tahun 2008 sampai dengan tahun 2011 menunjukkan pelaksanaan TQM berpengaruh terhadap kondisi finansial KUD Tani Wilis adalah sebagai berikut:
    - a. Keuntungan mempunyai train yang meningkat selama 4 tahun, pada tahun 2011 sebesar Rp. 5.404.893.328,- (13,39%).
    - b. Nilai rasio GPM selama 4 tahun mengalami kecenderungan yang fluktuatif dengan rasio tertinggi terdapat pada tahun 2009 sebesar 18,67% dan terendah pada tahun 2008 sebesar 120,72%.
    - c. Nilai NPM selama 4 tahun mengalami kecenderungan yang fluktuatif dengan rasio mulai tertinggi terdapat pada tahun 2009 sebesar 18,67% dan terendah pada tahun 2008 sebesar 17,16%.
    - d. Nilai ROI selama 4 tahun mengalami kecenderungan yang fluktuatif dengan rasio tertinggi terdapat pada tahun 2011 sebesar 0,57% dan terendah pada tahun 2008 sebesar 0,45%.
    - e. Nilai ROE selama 4 tahun mengalami kecenderungan yang fluktuatif dengan rasio tertinggi terdapat pada tahun 2011 sebesar 1,36% dan terendah pada tahun 2010 sebesar 1,29%.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anonymous. 2010. Implementasi / Penerapan Total Quality Management (TQM) Pada

Perusahaan/Industri Kecil. <http://dirgoz.blogspot.com/2010/02/implementasi-penerapan-total-quality.html>. Diakses pada 25 Maret 2012.

Creech, B. 1996. **Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu**. Penerbit Binarupa. Aksara. Jakarta

Khasmir, Z. 2008. Pendekatan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan. <http://mahalaniraya.wordpress/>. Diakses pada 25 Maret 2012.

Mosher. 1987. **Menggerak dan Membangun Pertanian**. CV. Yasaguna. Jakarta.

Pasaribu, H. 2008. Penerapan TQM pada Perusahaan BUMN Manufaktur di Indonesia. **Akuntabilitas. Jurnal Ilmiah**. Maret 2008. Hal 189-196. ISSN 1412-0240. Volume 7. No.8.

Rangkuti, F. 2012. **SWOT Balanced Scorecard**. Penerbit Gramedia Pustaka. Jakarta.

Riyanto, B. 1992. **Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan Cetakan ke-7 edisi ke-3**. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

Sukwadi, R. 2007. Peran TQM Dalam Kepemimpinan Berkualitas Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. **INASEA**, Vol. 8 No. 1, April 2007: 16-31.

Tjiptono, F dan Diana. 2003. **Total Quality Management**. Andi. Yogyakarta.

