

Implementasi Total Quality Management Berkaitan dengan Manajerial Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Implementation of Total Quality Management Related to Company Managerial and Competitive Advantage)

JAM

13, 1

Diterima, Maret 2014

Direvisi, Juni 2014

Oktober 2014

Februari 2015

Disetujui, Maret 2015

Dwi Gemina

Endang Silaningsih

Titiek Tjahya Andari

Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor

Abstract: Competitive advantage as TQM implementation measure, entrepreneur potential, business scale and business management constitutes company managerial. This research aims to determine the effects of entrepreneur potential, business scale, business management on TQM, and TQM on competitive advantage at SMEs and Cooperatives in Bogor, Sukabumi. The research designs are verification; questionnaire distribution to 100 respondents. Research method is multiple regression. Data quality testing is validity test, reliability test, and classic assumption test. Hypothesis testing used simultaneous significant test, partial significant test. Research results show that first regression equation showed entrepreneur potential, business scale and business management at SMEs and Cooperatives in Bogor, Sukabumi simultaneously affected TQM. Business scale did not partially affect TQM at SMEs in Bogor, whereas entrepreneur potential and business scale did not partially affect SMEs in Sukabumi. Second regression equation showed TQM simultaneously affected competitive advantage at SMEs and Cooperatives in Bogor, Sukabumi. Partial effect showed focused on customers did not affect competitive advantage in Bogor, Sukabumi.

Keywords: entrepreneur potential, business scale, business management, TQM and competitive advantage

Abstrak: Keunggulan bersaing sebagai pengukur penerapan TQM, potensi pengusaha, skala usaha dan manajemen usaha merupakan manajerial perusahaan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh potensi pengusaha, skala usaha, manajemen usaha terhadap TQM dan TQM terhadap keunggulan bersaing pada UKM dan Koperasi Bogor, Sukabumi. Bentuk penelitian verifikatif, penyebaran kuesioner 100 responden. Model penelitian regresi berganda, pengujian kualitas data uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis uji signifikan simultan dan uji signifikan parsial. Hasil penelitian persamaan regresi pertama potensi pengusaha, skala usaha dan manajemen usaha pada UKM dan Koperasi Bogor, Sukabumi berpengaruh secara simultan terhadap TQM. Skala usaha tidak berpengaruh secara parsial terhadap TQM UKM Bogor. Sedangkan potensi pengusaha dan skala usaha tidak berpengaruh secara parsial UKM Sukabumi. Persamaan regresi kedua TQM berpengaruh secara simultan terhadap keunggulan bersaing UKM dan Koperasi di Bogor, Sukabumi. Pengaruh secara parsial fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing Bogor, Sukabumi.

Kata Kunci: potensi pengusaha, skala usaha, manajemen usaha, TQM dan keunggulan bersaing



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 1, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:

Dwi Gemina, Fakultas Ekonomi
Universitas Djuanda
Bogor E-mail: dwigemina@gmail.com

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dalam memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan, seperti kepemilikan. Usaha kecil memiliki beberapa potensi dan keunggulan komparatif yaitu: 1) Usaha kecil beroperasi menyebar diseluruh pelosok dengan berbagai ragam bidang usaha. Hal ini karena kebanyakan usaha kecil timbul untuk memenuhi permintaan (*aggregate demand*) yang terjadi di daerah regionalnya; 2) Usaha kecil beroperasi dengan investasi modal aktif tetap pada tingkat yang rendah. Sebagian besar modal terserap pada kebutuhan modal kerja. Oleh sebab itu yang dipertaruhkan kecil, implikasinya usaha kecil memiliki kebebasan yang tinggi untuk masuk atau keluar dari pasar; 3) Sebagian besar usaha kecil dapat dikatakan padat karya (*labor intensive*) yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana.

Fenomena pertumbuhan UKM sangat pesat dan sepiantas lalu tampak menggembirakan. Dilihat dari daya tahannya, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM relatif memiliki kekuatan untuk bertahan hidup dibandingkan dengan usaha besar dalam menghadapi goncangan (Surachman, 2002). Kadangkala pembukuan tidak di *up to date* sehingga sulit untuk menilai kinerja usahanya; 2) Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi; 3) Modal terbatas; 4) Pengalaman manajerial dalam mengelola perusahaan masih sangat terbatas; 5) Skala ekonomi yang terlalu kecil sehingga sulit untuk mengharap untuk mampu menekan biaya mencapai titik efisien jangka panjang; 6) Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diferensifikasi pasar sangat terbatas; 7) Kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dalam sistem administrasinya. Untuk mendapatkan dana di pasar modal, sebuah perusahaan harus mengikuti sistem administrasi standar dan harus transparan. Sementara hasil penelitian di berbagai sektor usaha daerah yang dilakukan oleh Suchely (2002) tentang pemetaan usaha unggulan dan pengusaha andalan UKM di Propinsi Jawa Barat, ditemukan bahwa; *pertama*, UKM memiliki tingkat kemauan berusaha yang tinggi, sebaliknya memiliki tingkat kemauan manajerial yang rendah dibandingkan dengan usaha besar, *kedua*, UKM yang dikembangkan menjadi usaha menengah atau besar ternyata

tidak bertahan lama karena masalah manajerial, sehingga pengembangan secara makro tidak mudah diwujudkan; *ketiga* di lain pihak, usaha besar yang dikembangkan berdasarkan kemampuan manajerial juga tidak dapat menjamin kontinuitas karena masalah rendahnya tingkat kemauan usaha. Pengembangan UKM yang dilakukan selama ini menggunakan dua pendekatan, yaitu makro (lingkungan usaha) dan mikro (unit usaha). Pemerintah lebih menekankan pada pendekatan makro yang berusaha membenahi iklim usaha melalui berbagai paket kebijakan seperti kemitraan dan kredit. Dari pendekatan ini diharapkan usaha kecil menjadi usaha menengah dan usaha menengah menjadi usaha besar. Melalui pendekatan mikro yang umumnya dilakukan oleh berbagai lembaga pembina, pengembangan usaha kecil dilakukan dengan peningkatan jiwa kewirausahaan dan kemampuan manajerial.

Koperasi dinyakini sebagai lembaga ekonomi yang mewakili semangat kekeluargaan dan gotong royong. Kondisi ini sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, semangat jiwa gotong royong dan kekeluargaan yang dimiliki bangsa Indonesia sejalan dengan jiwa kebersamaan yang diajarkan oleh Islam dalam membina hubungan kemasyarakatan termasuk kegiatan berekonomi. Di negara berkembang pada umumnya, koperasi dihadirkan dalam kerangka membangun institusi yang dapat membantu pemerintah dalam menggerakkan pembangunan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Melalui misi ini pemerintah di negara berkembang menanamkan kesadaran kepada masyarakatnya akan adanya kesamaan antara tujuan negara dengan gerakan koperasi di dalam memperjuangkan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Selanjutnya Hanel (1989) menyatakan bahwa karakteristik dasar dari organisasi koperasi adalah: 1) Kesukarelaan untuk bekerja sama, hal ini dapat berarti tidak ada keanggotaan yang bersifat keharusan secara tidak langsung atau secara bersyarat; 2) Kesamaan hak dan kerjasama; 3) Kebebasan yang cukup untuk mewujudkan kepentingan-kepentingan individu. Koperasi berbeda dengan organisasi bisnis lainnya. Perusahaan koperasi dimiliki oleh anggota dan juga para pemakai. Fakta ini membedakan koperasi dengan perusahaan lain yang para pemiliknya adalah terutama para investor. Badan usaha seperti koperasi merupakan

badan usaha yang tidak berorientasi pada keuntungan (*profit*) semata. Tetapi juga perlu melakukan analisis terhadap perkembangan usaha yang dijalankannya, dan koperasi harus bisa melihat dan mempertimbangkan, faktor faktor yang dapat mempengaruhi usaha tersebut.

Peran koperasi menurut Roepke (2012) sangat penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi masyarakat serta dalam mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi yang mempunyai ciri-ciri demokratis, kebersamaan, kekeluargaan, dan keterbukaan. Menyadari akan pentingnya koperasi maka pertumbuhan dan perkembangannya mutlak perlu ditingkatkan. Namun kemampuan koperasi untuk bergerak sejajar dengan badan usaha lainnya masih perlu ditingkatkan. Berbagai usaha dan terobosan untuk meningkatkan keunggulan sektor koperasi telah dan sedang dilakukan baik oleh gerakan koperasi maupun pemerintah yang selalu mengadakan perintisan dan pembinaan dengan berbagai tahapan dari tahap *officialisasi*, tahap *deofficialisasi*, hingga tahap mandiri (otonomi).

Potensi pengusaha menurut Sucherly (2002) dan Haris dalam Sunarya (2003) berdasarkan kompetensi dan komitmen pengusaha terhadap usahanya. Komitmen merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. (Robbins, 2008; Porter, 2011). Penelitian dilakukan oleh Daft (2003) menunjukkan, bahwa komitmen dapat dipengaruhi dan dibentuk oleh budaya yang ada di dalam organisasi (Turner, 1997). Pendapat ini sesuai dengan hasil penelitian Murley, yang menyatakan bahwa komitmen dan motivasi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang ada di dalam suatu perusahaan (Murley, 1997). Mengenai kompetensi merupakan kemampuan seorang dalam memanfaatkan atau menggunakan ketrampilan serta ilmu pengetahuan yang ada padanya, digunakan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ulrich (2001), Harris (2000). Dalam dunia bisnis kompetensi merupakan kreativitas dan inovasi guna menciptakan nilai tambah untuk meraih keunggulan, yang tercipta melalui pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat dalam persaingan.

Batasan usaha di Indonesia dibagi yaitu kecil, menengah dan besar dan saat sekarang skala usaha besar dan UKM. Adapun beberapa alasan mengapa kecil dan menengah dijadikan satu paket karena a) sumber inputnya dikuasai, b) jalur pemasarannya dikuasai, c) SDMnya dikuasai. Di Indonesia dasar kualifikasi antar departemen berbeda-beda misalnya Departemen Perindustrian dilihat penggunaan tenaga kerjanya, sedangkan Perdagangan dan perbankan dilihat dari modal kerja serta dalam Undang-Undang hanya dilihat dari ciri-ciri modal kerja, tenaga kerja tidak trampil sehingga modal untuk usaha kecil antara 40–100 juta rupiah.

Pengelolaan manajemen koperasi maupun UKM tidak terbatas pada pengelolaan usaha tetapi harus memperhatikan keanggotaan dari koperasi itu sendiri serta pemilik atau manajer dan karyawan bagi UKM. Proses usaha di dalam koperasi dan UKM itu sama saja dengan apa yang terjadi dalam badan-badan usaha lain yaitu meliputi proses pemasaran, produksi, pembelanjaan, personalia, akuntansi atau administrasi.

Setiap jenis usaha yang dikembangkan harus layak secara ekonomis dan jelas pembukuannya. Sasaran utama dalam manajemen UKM dan Koperasi adalah untuk meningkatkan sinergi kekuatan dalam mencapai tujuan bersama yaitu menghasilkan nilai tambah yang diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama. Oleh karena itu keunggulan daya saing UKM dan Koperasi banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola potensi sumberdaya ekonomi anggota baik sebagai pemilik maupun pengguna jasa.

Menurut Dessler (2010) dan Thompson (1999) keunggulan bersaing merupakan suatu formulasi strategi organisasi atau perusahaan yang dirancang sedemikian rupa untuk menangkap peluang-peluang yang menguntungkan terutama berkaitan dengan usaha pengembalian investasi (*return on investment*) perusahaan. Sedangkan menurut Porter (2011) ada lima kekuatan pokok yang berpengaruh dalam persaingan suatu industri, yaitu persaingan dalam industri yang bersangkutan, produk substitusi, pemasok pelanggan dan ancaman pendatang baru. Informasi-informasi yang dibutuhkan untuk menganalisa karakteristik persaingan yang dihadapi antara lain: 1) Jumlah perusahaan dalam industri; 2) Ukuran relatif setiap anggota dalam industri; 3) Diferensiasi produk; 4) Kemudahan

untuk memasuki industri yang bersangkutan; 5) Unsur-unsur lingkungan eksternal lainnya. Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah membeli dengan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

Manajerial perusahaan yang terdiri dari potensi pengusaha, skala usaha dan manajemen usaha memerlukan ketrampilan yang tinggi bagi UKM dan Koperasi agar tercapai tujuan perusahaannya. Kondisi keunggulan bersaing UKM dan Koperasi secara umum terdapat pada proses pemasarannya yaitu kemudahan pelanggan mendapatkan barang atau jasa UKM dan Koperasi, fasilitas pesan antar, promosi berbiaya rendah dan efektif dan diferensiasi produk yang variatif dan kreatif. Menghadapi situasi globalisasi (persaingan bebas), maka UKM dan Koperasi perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) pada sistem usahanya, agar dapat meningkatkan potensi UKM dan Koperasi. Dengan melakukan pendekatan pada faktor fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan (SDM) dan perbaikan bersinambungan serta keunggulan bersaing, maka UKM dan Koperasi diharapkan dapat meningkatkan mutu dan potensialnya melalui *Total Quality Management* (TQM).

METODE

Penelitian ini digunakan bentuk penelitian *verifikatif* melalui pengumpulan data di lapangan digunakan untuk menguji hipotesis dengan perhitungan statistic (Nasir, 2003). Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*. Objek dalam penelitian ini adalah manajer, pemilik dan karyawan bagi UKM serta pengurus dan anggota koperasi bagi Koperasi. Jenis data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah berupa himpunan informasi yang diperoleh dengan metode wawancara dan menggunakan kuesioner terstruktur yang diberikan kepada manajer dan karyawan UKM serta pengurus dan anggota Koperasi yang menjadi responden terpilih. Data sekunder didapat dengan menelaah data yang diperoleh dari bagian administrasi dan publikasi yang telah diterbitkan.

Untuk menjawab permasalahan, variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas variabel bebas, yaitu potensi pengusaha (X_1) meliputi kompetensi pengusaha dan komitmen pengusaha; skala usaha (X_2) meliputi faktor strategik eksternal dan

faktor strategik internal; manajemen usaha (X_3) meliputi pemasaran, produksi, pembelanjaan, personalia dan akuntansi/administrasi. Sedangkan variabel terikat yaitu TQM (Y) untuk persamaan pertama. Sedangkan persamaan kedua variabel bebas TQM meliputi fokus pada pelanggan (Y_1), fokus pada pemberdayaan SDM (Y_2) dan fokus pada perbaikan berkelanjutan (Y_3). serta variabel terikat keunggulan bersaing (Z) meliputi efisiensi biaya dan diferensiasi produk.

Metode Analisis

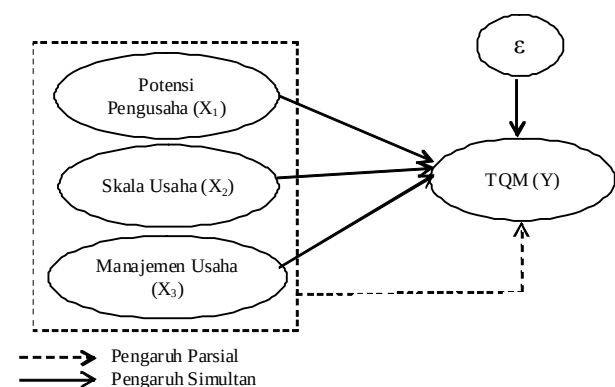
Data yang terkumpul akan dianalisis secara *deskriptif* dan *verifikatif* dengan menggunakan uji statistik. akan dianalisis secara *deskriptif*. Untuk pengujian hipotesis digunakan pendekatan uji regresi linear berganda seperti yang disampaikan Arief (1993) dengan formulasi sebagai berikut: $Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$ Dalam penelitian ini dapat disusun model sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \quad \text{dan} \quad Z = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + \beta_2 Y_2 + \beta_3 Y_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

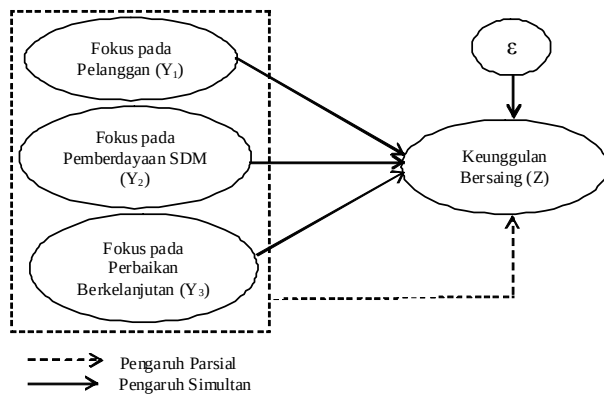
β_0 = Konstanta; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi; X_1 / Y_1 = Potensi pengusaha/fokus pada pelanggan; X_2 / Y_2 = Skala usaha/fokus pada pemberdayaan karyawan SDM; X_3 / Y_3 = Manajemen usaha/fokus pada perbaikan berkelanjutan; Y/Z = TQM/Keunggulan bersaing; ε = variabel pengganggu.

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan akan digunakan uji statistik dengan model penelitian pertama berikut ini.



Gambar 1. Model Penelitian-1

Sedang model penelitian kedua berikut ini:



Gambar 2. Model Penelitian- 2

Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel independen digunakan uji F (*F-test*) dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 yang dapat membuktikan secara statistik bahwa keseluruhan koefisien regresi signifikan dalam mempengaruhi variabel dependen. Bila semua nilai parameter regresi sama dengan nol dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Arief (1993).

Hipotesis operasionalnya:

$$H_0 : \beta_i = 0, i = 1, 2, 3$$

$H_1 : \beta_i \neq 0$, paling tidak ada salah satu koefisien regresi yang tidak sama dengan nol.

Untuk mengetahui pengaruh faktor lain digunakan rumus:

$$1 - R^2$$

Keputusan:

$$F > F_{\alpha \{k; (n-k-1)\}}, \text{ maka tolak } H_0$$

$$F \leq F_{\alpha \{k; (n-k-1)\}}, \text{ maka terima } H_0$$

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen digunakan uji t (*t-test*) dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05

Hipotesis Operasional:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

Keputusan:

$$t_i > t_{(\alpha, n-4)}, \text{ maka tolak } H_0$$

$$t_i \leq t_{(\alpha, n-4)}, \text{ maka terima } H_0$$

HASIL

Lama Usaha dan Deskripsi Responden UKM Kota Bogor dan UKM Kota Sukabumi

Sebagaimana yang diungkapkan bahwa UKM yang dijadikan sampel berdasarkan lama usahanya, UKM Kota Bogor terdiri dari: UKM Mekar Wangi lama usahanya lebih dari 10 tahun; UKM Kasan lama usahanya 10 tahun; UKM Hari Mulya lama usahanya 8 tahun; UKM Hikmah Jaya dan UKM Morinda masing-masing lama usahanya 7 tahun; UKM Liza Herbal lama usahanya 5 tahun; UKM Nina Olah Talas, UKM Dika Karya dan UKM Mulia Utama masing-masing lama usahanya 4 tahun. Sedangkan UKM Kota Sukabumi terdiri dari: UKM Pangan Sejahtera, UKM Aneka Aroma, UKM Bandrek Cap Gelas, UKM Ros'n dan UKM Sagon Bakar masing-masing lama usahanya lebih dari 10 tahun; UKM Cantingi dan UKM Moci Lampion, masing-masing lama usahanya 8 tahun; UKM Cipta Rasa Utama lama usahanya 5 tahun; UKM Sari Wangi lama usahanya 2 tahun.

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki UKM Kota Bogor sebanyak 75 orang dan perempuan sebanyak 25 orang. Berjenis kelamin laki-laki UKM Kota Sukabumi sebanyak 70 orang dan perempuan sebanyak 30 orang. Terbanyak laki-laki hal ini menunjukkan bahwa bahwa responden tersebut sebagai kepala keluarga yang bekerja. Menurut umur atau usia UKM Kota Bogor berusia 25–35 tahun sebanyak 40 orang, berusia 36–45 tahun sebanyak 35 orang, berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 15 orang dan berusia 18–24 tahun sebanyak 10 orang. UKM Kota Sukabumi berusia 25–35 tahun sebanyak 33 orang, berusia 18–24 tahun sebanyak 30 orang, berusia 36–45 tahun sebanyak 23 orang dan berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 10 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UKM Kota Bogor dan Kota Sukabumi usia terbanyak adalah usia produktif.

Berdasarkan tingkat pendidikan UKM Kota Bogor SMA atau sederajat sebanyak 85 orang, pendidikan sarjana (S1) sebanyak 10 orang dan pendidikan diploma sebanyak 5 orang. UKM Kota Sukabumi pendidikan SMA atau sederajat sebanyak 93 orang,

pendidikan sarjana (S1) sebanyak 4 orang dan pendidikan diploma sebanyak 3 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UKM Kota Bogor dan Kota Sukabumi memiliki karyawan terbanyak berpendidikan SMA.

Berdasarkan jabatan responden UKM Kota Bogor terdiri dari: karyawan sebanyak 47 orang, bagian pemasaran sebanyak 20 orang, sebagai pemilik sebanyak 9 orang, bagian produksi sebanyak 7 orang, bagian pengawasan sebanyak 6 orang, bagian administrasi sebanyak 5 orang, manajer sebanyak 4 orang dan bendahara sebanyak 2 orang. UKM Kota Sukabumi berdasarkan jabatan karyawan sebanyak 63 orang, manajer, bendahara dan sekretaris masing-masing sebanyak 10 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UKM Kota Bogor dan Kota Sukabumi banyak membutuhkan tenaga karyawan tersebut untuk menjalankan usahanya.

Deskripsi Responden Koperasi Kota Bogor dan Koperasi Kota Sukabumi

Sebagaimana yang diungkapkan bahwa Koperasi yang dijadikan sampel berdasarkan gambaran karakteristik berdasarkan lama usaha dan jenis usaha Koperasi Kota Bogor terdiri dari: Koperasi Karyawan Unitex, Koperasi Karyawan Kopegtel Kijang, Koperasi Karyawan RS PMI dan Koperasi Karyawan Tirtasani masing-masing lama usahanya lebih dari 10 tahun. Primkopti, KBMT Widatul Ummah, KBMT Wassilah masing-masing lama usahanya 7 tahun. KBMT Binaul Ummah dan Koppas Pasar Bogor masing-masing lama usahanya 4 tahun serta usahanya toko dan simpan pinjam. Sedangkan Koperasi Kota Sukabumi terdiri dari: Koperasi KPRI PKS, Koperasi KPRI Motekar, Koperasi Reugreug Pageuh, Koperasi Tirta Sejahtera, Koperasi Kowarsda masing-masing lama usahanya 10 tahun. Koperasi Mitra Husada Beringin, Koperasi Hirup Rukun, Koperasi Mina Karya masing-masing lama usahanya 5 tahun serta usahanya terdiri dari toko, simpan pinjam, pembayaran listrik dan rental mobil.

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin untuk Koperasi Kota Bogor dan Koperasi Kota Sukabumi laki-laki sebanyak 70 orang dan perempuan sebanyak 30 orang. Terbanyak laki-laki responden Koperasi Kota Bogor dan Koperasi Kota Sukabumi hal ini menunjukkan bahwa responden tersebut sebagai kepala keluarga yang bekerja.

Koperasi Kota Bogor responden umur atau berusia 36–45 tahun sebanyak 50 orang; berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 30 orang; berusia 25–35 tahun sebanyak 15 orang dan usia 18–24 tahun sebanyak 5 orang. Koperasi Kota Sukabumi responden umur atau berusia 36–45 tahun sebanyak 35 orang; berusia 25–35 tahun sebanyak 25 orang; berusia 18–24 tahun dan berusia di atas 45 tahun sebanyak 20 orang. Hal ini responden Koperasi Kota Bogor dan Koperasi Kota Sukabumi menunjukkan bahwa usia terbanyak adalah usia produktif.

Berdasarkan tingkat pendidikan Koperasi Kota Bogor pendidikan SMA atau sederajat sebanyak 68 orang, pendidikan sarjana (S1) sebanyak 20 orang, pendidikan diploma sebanyak 10 orang dan pendidikan S2 sebanyak 2 orang. Koperasi Kota Sukabumi pendidikan SMA sederajat sebanyak 63 orang, pendidikan sarjana (S1) sebanyak 23 orang, pendidikan diploma sebanyak 9 orang dan pendidikan S2 sebanyak 5 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Koperasi Kota Bogor dan Koperasi Kota Sukabumi memiliki anggota terbanyak berpendidikan SMA.

Berdasarkan jabatan Koperasi Kota Bogor sebagai anggota koperasi sebanyak 67 orang, ketua koperasi dan bendahara koperasi masing-masing sebanyak 10 orang, sebagai sekretaris koperasi sebanyak 8 orang dan sebagai wakil ketua koperasi sebanyak 5 orang. Responden Koperasi Kota Sukabumi sebagai anggota koperasi sebanyak 86 orang, sebagai sekretaris sebanyak 5 orang, sebagai ketua koperasi sebanyak 4 orang, sebagai bendahara koperasi sebanyak 3 orang dan sebagai wakil ketua koperasi sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan jabatan terbanyak adalah anggota Koperasi Kota Bogor dan anggota Koperasi Kota Sukabumi karena anggota koperasi mempunyai dua identitas yaitu anggota sebagai pemilik koperasi dan sebagai pelanggan koperasi serta dalam struktur organisasi koperasi Rapat Anggota Tahunan/RAT tertinggi.

PEMBAHASAN

Interpretasi Faktor Pendukung dan Penghambat Manajerial Perusahaan terhadap TQM pada UKM dan Koperasi

Berdasarkan faktor pendukung manajerial perusahaan UKM dan Koperasi adalah manajemen usaha

meliputi proses pemasaran, produksi, pembelanjaan, personalia, akuntansi atau administrasi. Berkaitan dengan sistem pengelolaan usaha tersebut harus dibuat sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan peran serta karyawan dan partisipasi anggotanya terlebih dahulu pemilik usaha dan manajer UKM serta pengurus dan anggota koperasi harus memperhatikan pengelolaan manajemennya dengan baik, dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi karyawan UKM dan anggota koperasi maka pengelola harus mampu mengembangkan berbagai kreasi dan inovasi bisnis, sehingga potensi sumberdaya ekonomi karyawan atau anggota dan masyarakat di sekitarnya dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama.

Sedangkan faktor penghambat dalam potensi pengusaha yaitu komitmen pengusaha karena komitmen pengusaha ada dua unsur pokok yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi yang terdiri dari para individu yang memiliki bakat, visi, karakteristik serta nilai masing-masing, dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu kepercayaan dan komitmen bahwa hanya kredibilitas yang tinggi yang mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik. Bagaimanapun, dalam situasi persaingan yang semakin ketat, di mana hampir seluruh sumberdaya dapat diakses oleh siapapun, sehingga pembajakan dan imitasi dapat dengan cepat dilakukan oleh para pesaing, maka keunggulan bersaing tinggal bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, dan nilai sumber daya ini lebih terletak pada kemampuan inovasi dan kreasi untuk menciptakan setinggi mungkin nilai (*value*). Kondisi sedemikian ini, hanya dapat terjadi pada sumberdaya manusia yang memiliki komitmen pada perusahaannya.

Faktor penghambat potensi pengusaha berikutnya adalah kompetensi pengusaha yang paling menentukan bagi kesuksesan perusahaan di era globalisasi. Hal ini mengingatkan, bahwa para pengusaha yang memiliki ketrampilan profesional dan kompetensi yang tinggi, mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup perusahaan, tetapi mampu pula, pada saat yang bersamaan melakukan identifikasi untuk pengembangan dimasa yang akan datang (Kroll, 1997). Faktor penghambat manajerial perusahaan adalah skala usaha karena skala

usahnya UKM dan Koperasi tidak berkembang hal ini disebabkan: 1) kurangnya kesadaran kewirausahaan; 2) terbatasnya sarana dan prasarana penunjang dengan persebaran iklim usaha yang belum sepenuhnya memberikan dukungan terhadap perkembangan usaha; 3) terbatasnya akses terhadap permodalan, informasi pasar dan lokasi usaha serta jaringan kerja; 4) rendahnya tingkat kepedulian karyawan atau anggota koperasi serta kemampuan dan kualitas pembina dalam menentukan perkembangan UKM atau koperasi.

Interpretasi Faktor Mendukung dan Menghambat *Total Quality Management* terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM dan Koperasi

Adapun faktor pendukung keunggulan bersaing adalah fokus pada perbaikan berkelanjutan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas. Proses tersebut memerlukan komitmen yang melibatkan dua aspek yang berinteraksi secara seimbang yaitu aspek manusia (motivasi) dan aspek teknologi (teknik) dengan didorong oleh para pelanggan agar manajemen berusaha melaksanakan penyempurnaan yang berkesinambungan sehingga dapat memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhannya jika perusahaan ingin bertahan hidup dan mencapai laba.

Faktor pendukung keunggulan bersaing berikutnya adalah pemberdayaan karyawan atau SDM yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi dan bagaimana baiknya sumber daya manusia difokuskan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Pemberdayaan karyawan (*empowerment*) secara sederhana dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada orang lain dalam pengambilan keputusan, kontrol terhadap pekerjaan mereka sendiri dan kemudahan untuk memuaskan konsumen.

Sedangkan faktor penghambat keunggulan bersaing adalah fokus pada pelanggan karena pelanggan merupakan orang yang berinteraksi atau bertransaksi dengan perusahaan setelah proses produksi selesai, dan pelanggan adalah pengguna akhir produk, sedangkan orang yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum proses produksi berlangsung adalah dianggap sebagai pemasok, yang keduanya berada di luar perusahaan. Kompleksitas persaingan suatu perusahaan

menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pelanggan.

Pelanggan yang selama ini merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan terlupakan dalam hal pemberian kepuasan. Pelanggan ini adalah pelanggan internal. Pelanggan internal (*internal customer*) adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk didalam perusahaan atau organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan sebagai berikut: (1) Manajerial perusahaan yang terdiri dari potensi pengusaha, skala usaha dan manajemen usaha Usaha kecil menengah (UKM) Kota Bogor dan Kota Sukabumi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Total Quality Management (TQM)*. Secara parsial skala usaha tidak berpengaruh terhadap *TQM* UKM Kota Bogor. Secara parsial potensi pengusaha dan skala usaha tidak berpengaruh terhadap *TQM* UKM Kota Sukabumi. *Total Quality Management (TQM)* yang terdiri dari fokus pada pelanggan, fokus pada pemberdayaan SDM, fokus pada perbaikan berkelanjutan Usaha Kecil Menengah (UKM) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Secara parsial fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. UKM memperhatikan manajerial perusahaan dan kepuasan pelanggan, dimana pelanggan yang dimaksud adalah karyawan dan anggota koperasi atau pengurus itu sendiri. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan UKM harus lebih aktif untuk mengetahui minat dan keinginan pelanggan sehingga pelanggan dapat memperoleh kepuasan atas pelayanan yang diberikan UKM. (2) Manajerial perusahaan yang terdiri dari potensi pengusaha, skala usaha dan manajemen usaha Koperasi Kota Bogor dan Kota Sukabumi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Total Quality Management (TQM)*. Secara parsial skala usaha tidak berpengaruh terhadap *TQM*. *Total Quality Management (TQM)* yang terdiri dari fokus pada pelanggan, fokus pada pemberdayaan SDM, fokus pada perbaikan berkelanjutan Koperasi secara

bersama-sama berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Secara parsial fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Koperasi mempertahankan kualitas yang sudah terbentuk saat ini dan tidak habisnya melakukan perbaikan secara terus-menerus. Baik itu perbaikan pada SDM dan pada teknologi agar koperasi tidak tertinggal oleh pesatnya pertumbuhan teknologi saat ini. Koperasi senantiasa memberdayakan seluruh kemampuan SDM guna mencapai keberhasilan tujuan koperasi itu sendiri.

Saran

Agar UKM dan anggota koperasi/pengurus koperasi diharapkan perlu mempunyai inovasi dan kreativitas, profesionalisme dalam kegiatan mengembangkan usahanya dengan menciptakan dan memanfaatkan peluang usaha.

Agar UKM dan anggota koperasi/pengurus perlu peningkatan kemauan untuk belajar non formal, misalnya mengikuti pelatihan sehingga dapat berhasil meningkatkan profit dengan memanfaatkan pengalaman dan teori diharapkan mampu mengubah pola pikir UKM dan anggota koperasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bina Aksara.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi Ke 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Agung, A.R., dan Nurlaelah. 2010. *Praktikum Statistika Ekonomi dan Bisnis dengan SPSS*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Arif, S. 1993. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta: UI Press.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ke 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, R.L. 2003. *Manajemen*. Jilid 2. Alih Bahasa: Emil Salim & Iman Karmawan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1 dan 2. Jakarta: Indeks.
- DPR RI Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992. *Tentang Perkoperasian*. Bandung. Gunung Ilmu Press.
- Dinas Koperasi dan UKM Kota Bogor, 2011.
- Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Sukabumi, 2011.

- Goetsch, L.D., and Davis, B.S. 2000. *"Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processeng and Services,"* Third Edition. New Jersey: Printice-Hall, Inc.
- Husein, U. 2008. *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Herman, S. 1995. *Koperasi Suatu Kumpulan Masalah*. Bandung: IKOPIN.
- Hanel, A. 1989. *Organisasi Koperasi, Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangan di Negara-Negara Berkembang*. Edisi Pertama. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Harris, M. 2000. *Human Resources Management*. Second Edition. United States of America. The Dryden Press.
- Kroll, M. 1997. An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement, *Journal of European Industrial Training*, 21/2, hal. 70–83.
- Lado, A.A., and Marry, C.W. 1997. Human Resources System and Sustaine Competitive Anvantage : A Competency-Based perspective. *Academy of Management Review*. Vol.19.No.4.pp.699–727.
- Mohammad, N. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Murley, Peter, R. 1997. *Handbook of Customer Service*, Gower Publishing Limited.
- Porter, M.E. 2011. *Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Keunggulaan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Panji, A., dan H. Djokosudantoko. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan dan Usaha Kecil*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Roepke, J. 2012. *Ekonomi Koperasi Teori dan Manajemen*, Philipps University Marburg Germany, Alih bahasa oleh Sri Djatmika S. Arifin. Jakarta: Salemba Empat.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S., dan Timothy A.J. 2008. *"Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour"*, Buku Terjemahan. Jakarta: Gramedia.
- Sahala, S. 1999. "Krisis Ekonomi dan Usaha Kecil-Menengah di Indonesia", Editorial, *Jurnal Analisis Sosial AKAGITA*, Usaha Kecil Pada Masa Krisis Mampukah Bangkit", dio 4, No 1. Januari, 1999.
- Surachman, S. 2002. Mengembangkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Tawar yang Kuat dan Bersinambungan dalam Era Global (Suatu Pendekatan Manajemen Strategik), Makalah, Bulan Maret.
- Sukanto, R. 2009. *Manajemen Koperasi*, Edisi 5. Yogyakarta: BPFE.
- Suherly. 2002. *Pegembangan Usaha Kecil Menengah*. Bandung: Fakultas Ekonomi Unpad.
- Sunarya. 2003. *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Syamsudin, D. 1999. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, A. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Snell, S., dan George, B. 2007. *Human Resource Management*. International Student Edition. Canada: Thomson Higher Education.
- Sunarto, et al. 2009. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: BPC.
- Sutaryo, S. 1996. *Kebijakan Pembangunan dan Promosi Koperasi dalam Orasi Kuliah Program Pascasarjana*. Bandung: Unpad.
- Georgery, B. 1997. Understanding The Marketing Concept as Organizational Culture, *European Journal of Marketing*, Vo. 31, No. 2, hal. 110–121.
- Thompson, J.L. 1999. Strategic and Competitive Success: Towards a Model of The Comphrehensively Competent Organizational, *Management Decision*.
- Ulrich, D. 2001. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.