

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Unit Analisis

4.1.1 Sejarah CV. Shall Shoes and Leather

CV. Shall Shoes and Leather adalah sebuah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang manufaktur sepatu. Nama Shall Shoes sendiri diambil dari pemilik UKM tersebut yang bernama Isall. Berawal dari ketertarikan dalam membuat usaha sepatu, maka pada awal tahun 2008 awal mula perkembangan bisnis ini dimulai. Pada awal mulanya usaha ini masih dilakukan oleh perorangan yang belum memiliki rumah produksi sendiri dan masih menjual hasil produk sepatu ke konsumen dengan jumlah kecil. Seiring berjalannya waktu dan kebutuhan pasar akan produk sepatu, maka pada awal tahun 2009 Shall Shoes mendirikan rumah produksi sendiri.

Setelah menguasai pengetahuan dan keterampilan dalam manufaktur sepatu, mampu bersaing, dan mampu memberikan pelayanan yang maksimal terhadap konsumennya, kini distribusi Shall Shoes sudah tersebar di beberapa kota di Indonesia dan di luar Indonesia diantaranya di Garut, Tasik, Jakarta, Bekasi, Tangerang, Kalimantan, Palembang sampai dengan Malaysia.

4.1.2 Visi, Misi dan Budaya CV. Shall Shoes and Leather

4.1.2.1 Visi

Menjadi salah satu perusahaan sepatu kulit besar yang memproduksi sepatu untuk memenuhi pasar nasional dan internasional pada tahun 2020.

4.2.2.2 Misi

1. Memberikan produk Sepatu dengan kualitas tinggi.
2. Memberikan layanan terbaik kepada seluruh pelanggan.
3. Mengembangkan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif.
4. Menciptakan inovasi baru dalam mengembangkan produk Sepatu.

4.1.2.3 Budaya

Menjunjung kejujuran, kerjasama kelompok, kritikan dan masukan, serta memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen.

4.1.3 Produk dan Jasa CV. Shall Shoes and Leather

Jenis produk yang diproduksi dan yang ditawarkan CV. Shall Shoes and Leather adalah produk sepatu pria dan wanita. Produk sepatu yang CV. Shall Shoes and Leather tawarkan adalah produk sepatu yang dibuat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Dengan memberikan pilihan penggunaan bahan baku dan penggunaan konstruksi dan lainnya kepada konsumen, konsumen dapat memiliki sepatu yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

CV. Shall Shoes and Leather menyajikan secara rinci bagian-bagian sepatu yang dapat di customnize oleh konsumen. Dengan konsep seperti ini, konsumen dapat membayangkan atau mengimajinasikan hasilnya. Selain itu CV. Shall Shoes and Leather memberikan informasi-informasi mengenai produk sepatu kepada konsumen, mulai dari bahan baku, proses pengerjaan, serta tips perawatan untuk sepatu kulit. Informasi yang diberikan CV. Shall Shoes and Leather kepada konsumen secara langsung ini menjadi salah satu keunggulan dari CV. Shall Shoes and Leather untuk dapat bersaing dengan produk lain.

Penggunaan material yang berkualitas, pengrajin sepatu yang terampil dan berpengalaman, menjadikan produk CV. Shall Shoes and Leather menjadi lebih unggul. Konsep tersebut dibuat untuk memberikan informasi keterbatasan-keterbatasan yang CV. Shall Shoes and Leather miliki. Konsep seperti ini memberikan informasi kelebihan dan kekurangan dari penggunaan masing-masing bagian sepatu dan juga membantu konsumen untuk menentukan sepatu seperti apa yang dibutuhkannya. Dengan menyajikan konsep tersebut akan mengurangi resiko *miss communication* antara pihak kami dan pihak konsumen yang apabila terjadi konsumen ataupun konsumen merasa tidak puas.

4.1.4 Tingkat Pesaing

Dengan bisnis yang menarik ini, banyak yang mulai mencoba bisnis ini, sehingga semakin banyak pesaing-pesaing yang harus dihadapi. Pesaing utama dari CV. Shall Shoes and Leather adalah pesaing yang memiliki modal besar untuk memulai bisnis ini lengkap dengan konsep yang lebih menarik tentunya. Untuk saat ini kami belum memiliki pesaing yang kompetitif di bisnis ini dikarenakan belum ada produk sepatu yang memberikan informasi mengenai apa saja yang bisa di customize pada produk sepatu.

Pada saat ini pesaing hanya memberikan jasa pembuatan sepatu tanpa memberikan informasi keterbatasan yang dimilikinya yang akan menimbulkan resiko *miss communication*.

4.1.5 Strategi Penjualan CV. Shall Shoes and Leather

Strategi penjualan yang CV. Shall Shoes and Leather terapkan adalah Shoes and Leather Manufactur yaitu dimana perusahaan menyajikan tempat produksi dan toko

dalam satu tempat. Tempat produksi sebagai tempat bertukarnya informasi dari pihak perusahaan ke pihak konsumen, dan toko sebagai sarana penjualan dari CV. Shall Shoes and Leather. Dengan demikian konsep yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai.

4.1.6 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan CV. Shall Shoes and Leather terapkan berupa franchise diberbagai kota besar di Indonesia. CV. Shall Shoes and Leather akan menyediakan jasa *franchise* jasa pembuatan sepatu lengkap dengan peralatan untuk membuat sepatu, bahan baku, sumber daya manusia, dll.

4.1.7 Strategi Promosi

Promosi yang dilakukan berupa *endorse* yang diberikan kepada band-band lokal, artis, model ataupun lainnya yang dapat mengangkat popularitas dan meningkatkan angka penjualan. Selain itu, media sosial yang sedang marak pada saat ini kami jadikan sebagai media promosi tambahan. Kami memberikan diskon atau potongan harga kepada calon konsumen ataupun konsumen yang membantu pemasaran kami di media sosial.

4.1.8 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas CV. Shall Shoes and Leather

1. Owner

Job Description:

- a. Sebagai pemilik dan pimpinan perusahaan yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang ada di perusahaan.

- b. Memiliki tanggung jawab penuh dalam menjalankan perusahaannya.
- c. Mengontrol bagaimana ajalannya perusahaan
- d. Memberikan arahan yang akan dilakukan kepada bawahan.

2. *Purchasing*

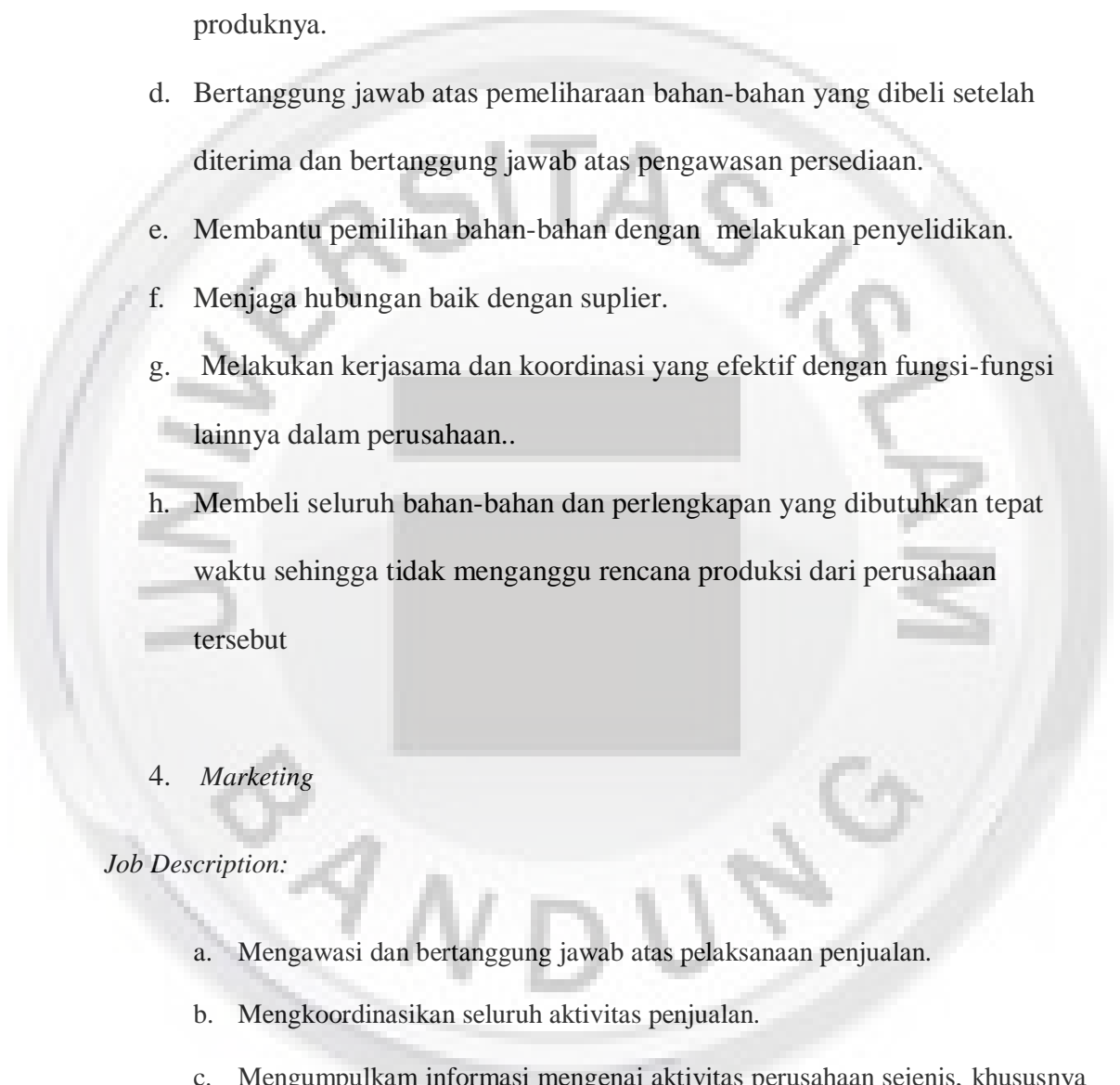
Job Description:

- a. Bertanggung jawab terhadap pembelian bahan baku dan peralatan dalam melakukan proses produksi
- b. Bertanggung jawab atas segala kegiatan serta membuat laporan.
- c. Melakukan pengiriman sample, barang dagangan, dan document ke costumer
- d. Melakukan pembelian alat – alat, barang, seperti office supplies, agar tersedia sesuai dengan yang dibutuhkan oleh setiap bagian.
- e. Melakukan input biaya – biaya yang timbul untuk pengiriman barang yang dibebankan kepada penerima barang.
- f. Membuat laporan pembelian dan pengeluaran barang

3. *Procurement*

Job Description:

- a. Bertanggung jawab terhadap pengadaan bahan baku dan peralatan dalam melakukan proses produksi
- b. Bertanggung jawab agar selalu tersedia bahan baku

- 
- c. Bertanggung jawab atas pelaksanaan pembelian bahan-bahan agar rencana operasi dapat dipenuhi dan pembelian bahan-bahan tersebut pada tingkat harga dimana perusahaan akan mampu bersaing dalam memasarkan produknya.
 - d. Bertanggung jawab atas pemeliharaan bahan-bahan yang dibeli setelah diterima dan bertanggung jawab atas pengawasan persediaan.
 - e. Membantu pemilihan bahan-bahan dengan melakukan penyelidikan.
 - f. Menjaga hubungan baik dengan supplier.
 - g. Melakukan kerjasama dan koordinasi yang efektif dengan fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan..
 - h. Membeli seluruh bahan-bahan dan perlengkapan yang dibutuhkan tepat waktu sehingga tidak mengganggu rencana produksi dari perusahaan tersebut

4. *Marketing*

Job Description:

- a. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pelaksanaan penjualan.
- b. Mengkoordinasikan seluruh aktivitas penjualan.
- c. Mengumpulkan informasi mengenai aktivitas perusahaan sejenis, khususnya mengenai harga jual pesaing
- d. Merencanakan dan mengembangkan strategi promosi
- e. Bekerja sama dengan bagian- bagian lain dalam perusahaan.

- f. Memastikan segala kegiatan pemasaran dan penjualan produk, serta melakukan riset terhadap kebutuhan customer.
- g. Memastikan pemanfaatan informasi kompetitor secara efektif
- h. Memastikan efektivitas program promosi untuk mendukung penjualan produk

5. Kepala Produksi

Job Descriptions

- a. Mengkoordinir dan mengawasi serta memberikan pengarahan kerja kepada setiap seksi di bawahnya untuk menjamin terlaksananya kesinambungan dalam proses produksi.
- b. Memonitor pelaksanaan rencana produksi agar dapat dicapai hasil produksi sesuai jadwal, volume, dan mutu yang ditetapkan.
- c. Bertanggung jawab atas pengendalian bahan baku dan efisiensi penggunaan tenaga kerja, mesin, dan peralatan.
- d. Selalu berusaha untuk meningkatkan keterampilan setiap penanggung jawab dan karyawan di bawah tanggung jawabnya dengan memanfaatkan tenaga ahli yang didatangkan oleh perusahaan.
- e. Membuat laporan harian dan berkala mengenai kegiatan di bagiannya sesuai dengan sistem pelaporan yang berlaku.
- f. Berusaha mencari cara-cara penekanan biaya dan metode perbaikan kerja yang lebih efisien.

6. *Design Manager*

Job Description:

- a. Bertanggung jawab dalam melakukan pengembangan produk dan memberikan inovasi-inovasi baru terhadap design yang akan pasaran.
- b. Menyiapkan rencana desain yang sesuai dengan permintaan.
- c. Memberikan kepada pelanggan mengenai desain yang lebih baik.
- d. Memberikan pengarahan dan pembinaan kepada para staf dalam pelaksanaan teknis dilapangan.
- e. Membuat laporan kepada Owner sehubungan dengan tugas – tugas yang dilakukannya.

7. *Finance*

Job Description :

- a. Melakukan pengaturan keuangan perusahaan.
- b. Melakukan penginputan semua transaksi keuangan
- c. Melakukan transaksi keuangan perusahaan
- d. Berhubungan dengan pihak internal maupun eksternal terkait dengan aktivitas keuangan perusahaan
- e. Mengontrol aktivitas keuangan / transaksi keuangan perusahaan
- f. Membuat laporan mengenai aktivitas keuangan perusahaan
- g. Melakukan Evaluasi budget
- h. Menyiapkan dokumen penagihan invoice/kuitansi tagihan beserta kelengkapannya

4.2 Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Penerapan *Total Quality Management (TQM)* CV. Shall Shoes and Leather

Dalam Penerapan *total quality management* menggunakan 10 (sepuluh) prinsip yaitu Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerjasama tim, Perbaiki sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Untuk mengetahui secara rinci bagaimana penerapan *total quality management* pada CV. Shall Shoes and Leather di bawah ini akan diuraikan jawaban responden untuk variabel penerapan *total quality management*, yakni sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

CV. Shall Shoes and Leather memiliki sasaran kualitas diantaranya yaitu kecepatan respon dan penanganan terhadap komplain dari pelanggan dengan optimal sehingga pelanggan puas dengan penjelasan yang dibreerikan pihak perusahaan dan menjadi pembeli yang loyal dalam menggunakan produk yang diproduksi CV. Shall Shoes and Leather.

Semua yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan semata mata untuk menciptakan kepuasan pelanggan, dimana produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Fokus pada pelanggan ini memiliki karakteristik yang kemudian dijadikan patokan untuk membuat kuisisioner dan disebarkan pada responden yang ada di CV. Shall Shoes and Leather. Analisis mengenai fokus pada pelanggan yaitu sebagai berikut:

a. Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan

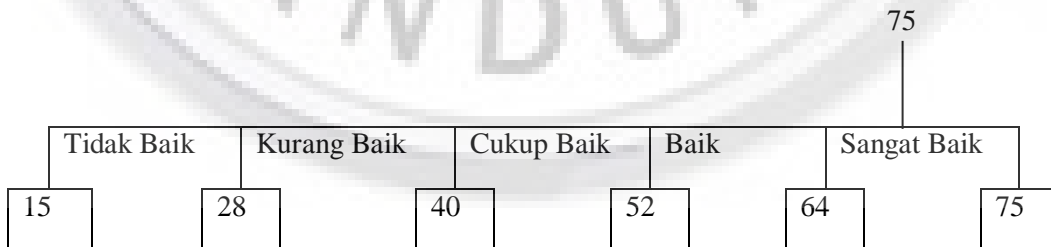
Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.1 tanggapan responden mengenai Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Tabel 4.1
Tanggapan Responden Mengenai adanya Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
1	F	15	0	0	0	0	15
	T	75	0	0	0	0	75
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 75. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa adanya visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan secara umum termasuk kategori sangat

baik, ini menunjukkan adanya Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kedua pelanggan tersebut dijadikan alat ukur management dalam mengambil keputusan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

b. Memanfaatkan informasi dari pelanggan

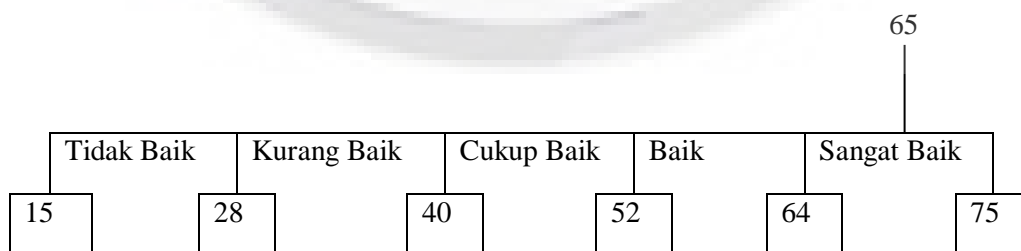
Memanfaatkan informasi dari pelanggan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan pernyataan relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.2 tanggapan responden mengenai Memanfaatkan informasi dari pelanggan.

Tabel 4.2

Tanggapan Responden Mengenai Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
2	F	5	10	0	0	0	15
	T	25	40	0	0	0	65
	%	33.33%	66,66%	0%	0%	0%	100%

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban sering dengan jumlah skor 65. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Memanfaatkan Informasi dari pelanggan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Memanfaatkan Informasi dari Pelanggan secara umum termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan, dalam memberikan kepuasan dalam pelayanan terhadap pelanggan. Informasi dari pelanggan tersebut dijadikan alat ukur management dalam mengambil keputusan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

c. Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan

Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan pernyataan relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.3 tanggapan responden mengenai Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan.

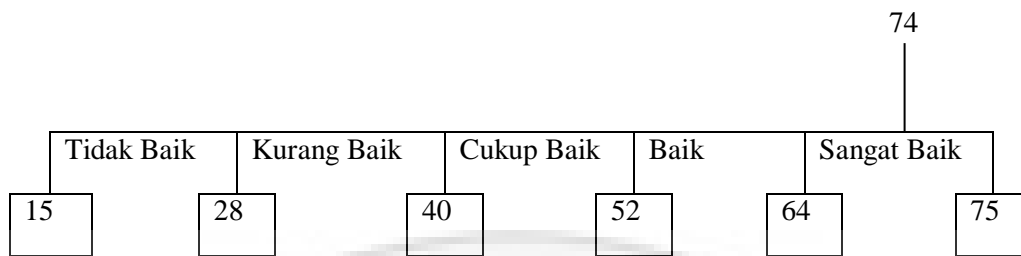
Tabel 4.3

Tanggapan Responden Mengenai Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
3	F	14	1	0	0	0	15
	T	70	4	0	0	0	74
	%	93.33%	6,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 74. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Secara aktif melakukan pendekatan pada pelanggan secara umum termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya Visi dan misi perusahaan berorientasi pada kepuasan pelanggan, dalam melakukan pendekatan terhadap pelanggan guna menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan agar pelanggan menjadi pelanggan yang loyal terhadap perusahaan.

2. Obsesi terhadap kualitas

a. Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik

Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.4 tanggapan responden mengenai Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik.

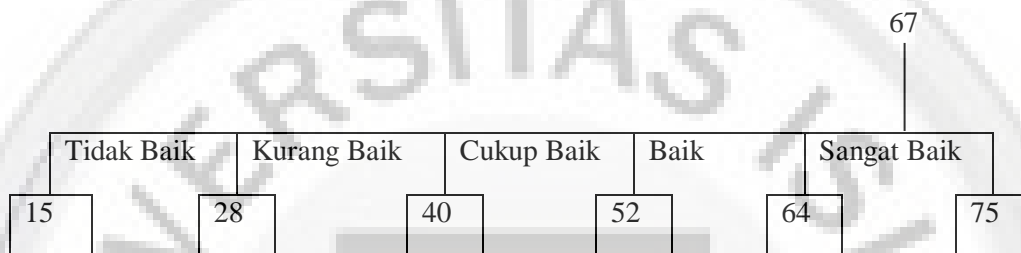
Tabel 4.4

Tanggapan Responden Mengenai Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
4	F	9	4	2	0	0	15
	T	45	16	6	0	0	67
	%	60%	26,66%	13,33%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 67. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Selalu berupaya untuk menciptakan produk yang baik secara umum termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk demi kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kedua pelanggan tersebut dijadikan alat ukur management dalam mengambil keputusan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

b. Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk

Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.5 tanggapan responden mengenai Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk.

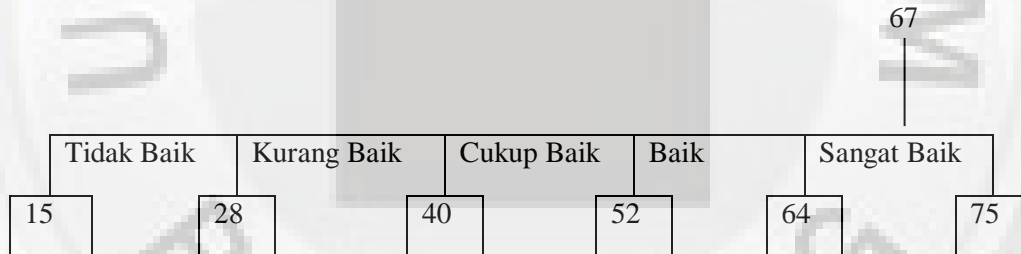
Tabel 4.5

Tanggapan Responden Mengenai Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
5	F	7	8	0	0	0	15
	T	35	23	0	0	0	67
	%	46,66%	53,33%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban sering dengan jumlah skor 67. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Informasi dari pelanggan dijadikan dasar dalam rangka meningkatkan kualitas produk termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan menjadikan informasi pelanggan sebagai masukan untuk pengembangan produk demi kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kedua pelanggan tersebut dijadikan alat ukur management dalam mengambil keputusan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

c. Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas

Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.6 tanggapan responden mengenai Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas.

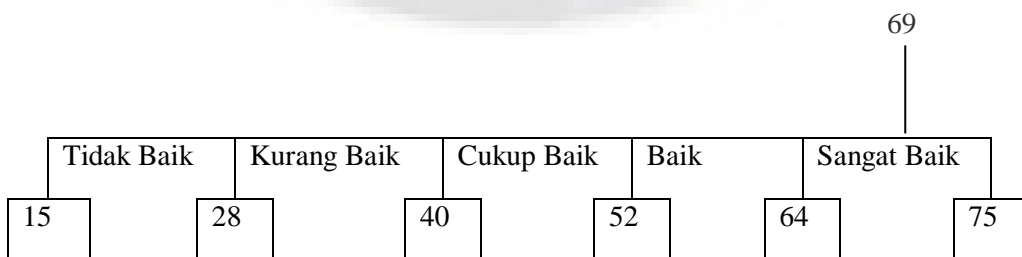
Tabel 4.6

Tanggapan Responden Mengenai Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
6	F	10	4	1	0	0	15
	T	50	16	3	0	0	69
	%	66,66%	26,66%	6,66%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 69. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Mengevaluasi akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan mengevaluasi akar penyebab masalah demi perbaikan terus menerus, sebagai peningkatan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

3. Pendekatan ilmiah

a. Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.7 tanggapan responden mengenai Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan.

Tabel 4.7

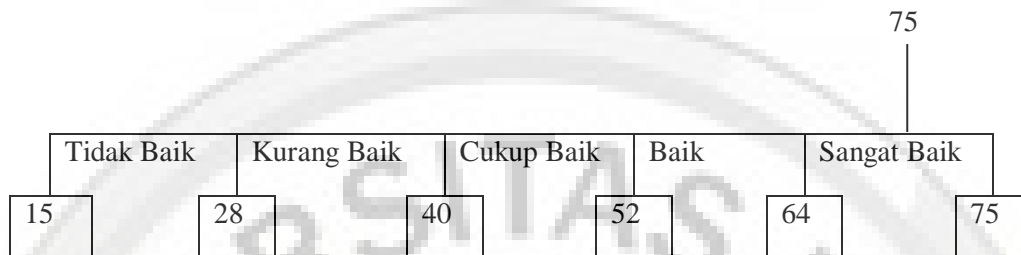
Tanggapan Responden Mengenai Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
7	F	15	0	0	0	0	15
	T	75	0	0	0	0	75
	%	100%	0%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 75. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden

dari pernyataan diatas dari indikator Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan mengambil keputusan berdasarkan data yang relevan demi perbaikan terus menerus, sebagai peningkatan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

b. Memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

Memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.8 tanggapan responden mengenai memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

Tabel 4.8

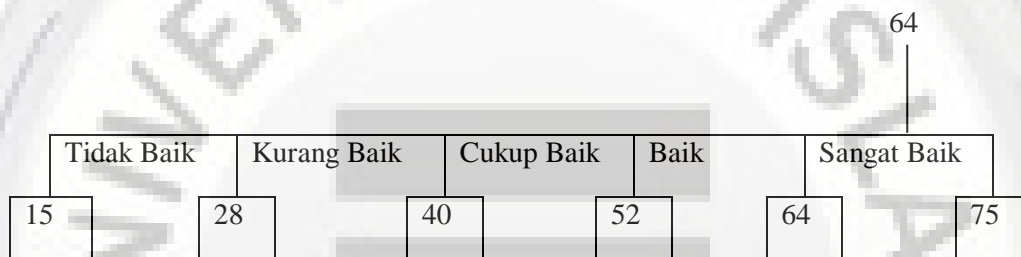
Tanggapan Responden Mengenai memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	

8	F	5	9	1	0	0	15
	T	25	46	3	0	0	64
	%	33,33%	60%	6,66%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban sering dengan jumlah skor 75. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan dapat digambarkan dalam garis kontinum berikut:



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan selalu melakukan pengawasan atas hasil kerja kariwan , sebagai peningkatan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

c. Melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.

Melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.9 tanggapan responden mengenai melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.

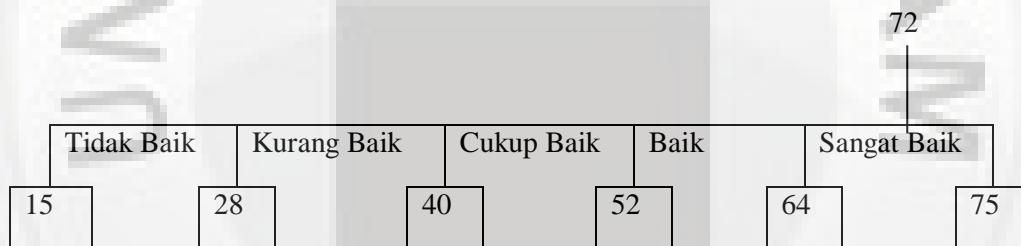
Tabel 4.9

Tanggapan Responden Mengenai Melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
9	F	12	3	0	0	0	15
	T	60	12	0	0	0	72
	%	80%	20%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.9 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban sering dengan jumlah skor 72. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan selalu melakukan pengawasan atas hasil kerja kariwan, mengevaluasi kinerja kariwan serta melakukan perbaikan berdasarkan solusi solusi yang telah ditetapkan sebagai peningkatan perbaikan kualitas di CV. Shall Shoes and Leather.

4. Komitmen jangka panjang

a. *TQM* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja

TQM tidak hanya dilakukan pada satu periode saja diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.10 tanggapan responden mengenai *TQM* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja.

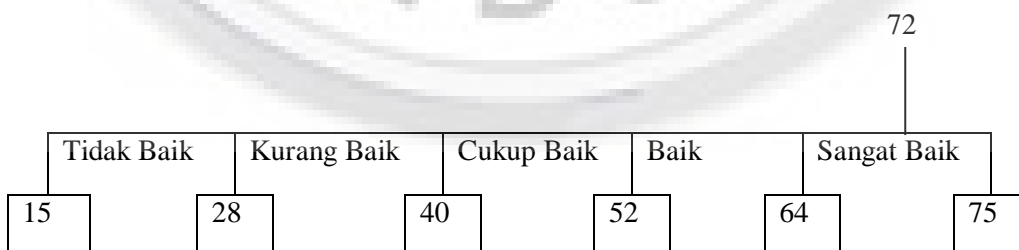
Tabel 4.10

Tanggapan Responden Mengenai *TQM* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
10	F	12	3	0	0	0	15
	T	60	12	0	0	0	72
	%	80%	20%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.10 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 72. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator *TQM* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa *TQM* tidak hanya dilakukan pada satu periode saja dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat

baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan *Total Quality Managemet* secara terus menerus, sebagai peningkatan perbaikan kualitas dan menciptakan efisiensi biaya produksi di CV. Shall Shoes and Leather.

b. Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan

Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.11 tanggapan responden mengenai Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan.

Tabel 4.11

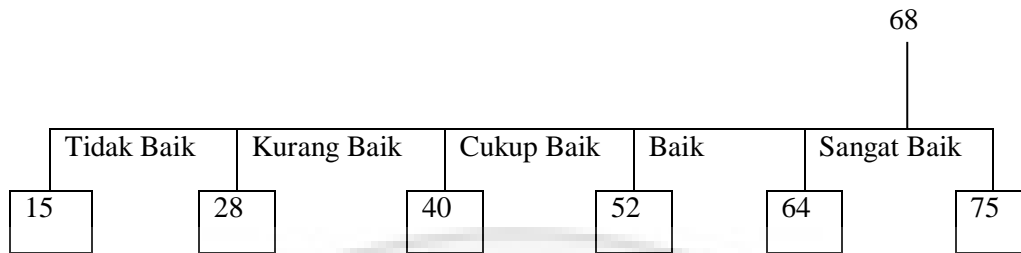
Tanggapan Responden Mengenai Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
11	F	8	7	0	0	0	15
	T	40	28	0	0	0	68
	%	53,33%	46,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.11 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 68. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut

:



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan selalu memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, sebagai peningkatan perbaikan kualitas dan menciptakan efisiensi biaya produksi di CV. Shall Shoes and Leather.

c. Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses

Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.12 tanggapan responden mengenai Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

Tabel 4.12

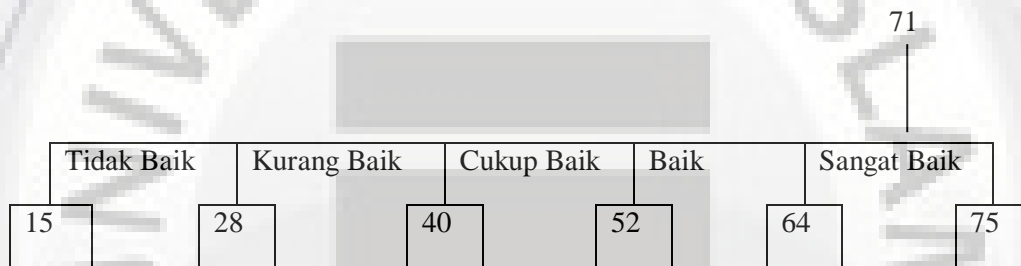
Tanggapan Responden Mengenai Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	

12	F	11	4	0	0	0	15
	T	55	16	0	0	0	68
	%	73,33%	26,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.12 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 71. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Komitmen jangka panjang penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dengan berkomitmen mengubah budaya tradisional dan selalu berfokus pada kelangsungan jangka panjang dengan selalu menerapkan *TQM* dalam segala lini perusahaan dengan selalu memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, sebagai peningkatan perbaikan kualitas dan menciptakan efisiensi biaya produksi di CV. Shall Shoes and Leather.

5. Kerjasama tim

a. Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan

Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.13 tanggapan responden mengenai Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan.

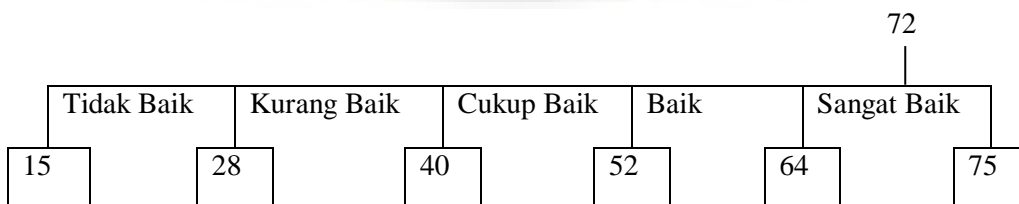
Tabel 4.13

Tanggapan Responden Mengenai Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
13	F	12	3	0	0	0	15
	T	60	12	0	0	0	72
	%	80%	20%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 72. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa dalam upaya penyelesaian masalah diperlukan kerjasama di semua lini perusahaan dalam rangka mengembangkan kualitas termasuk kategori sangat baik, ini menunjukkan dalam penyelesaian masalah perusahaan bekerjasama dengan semua lini perusahaan guna mendapatkan solusi yang terbaik dalam meningkatkan kualitas produk dan menaikkan volume penjualan di CV. Shall Shoes and Leather.

b. Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya

Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.14 tanggapan responden mengenai Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya.

Tabel 4.14

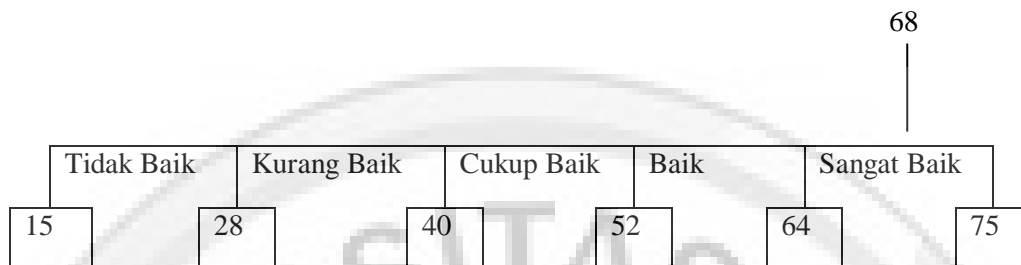
Tanggapan Responden Mengenai Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
14	F	9	5	1	0	0	15
	T	45	20	3	0	0	68
	%	73,33%	26,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 68. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi

dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya kategori sangat baik, ini menunjukkan dalam penyelesaian masalah setiap karyawan bekerja sama melakukan motivasi dalam tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya guna mendapatkan hasil yang maksimal di CV. Shall Shoes and Leather.

c. Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya

Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.15 tanggapan responden mengenai Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

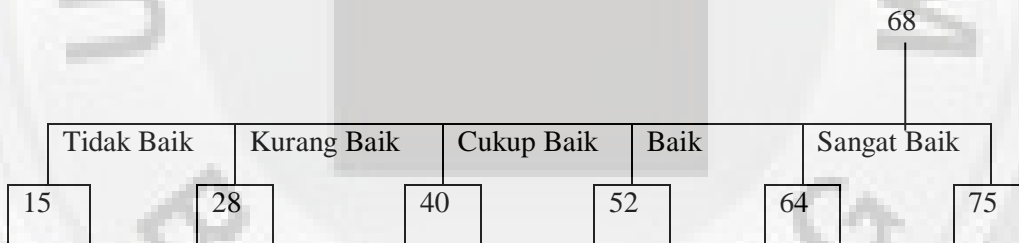
Tabel 4.15

Tanggapan Responden Mengenai Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
15	F	10	5	0	0	0	15
	T	50	20	0	0	0	70
	%	73,33%	26,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 70. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya kategori sangat baik, ini menunjukkan adanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya demi kelangsungan jangka panjang di CV. Shall Shoes and Leather.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

a. Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan

Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.16 tanggapan responden mengenai Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

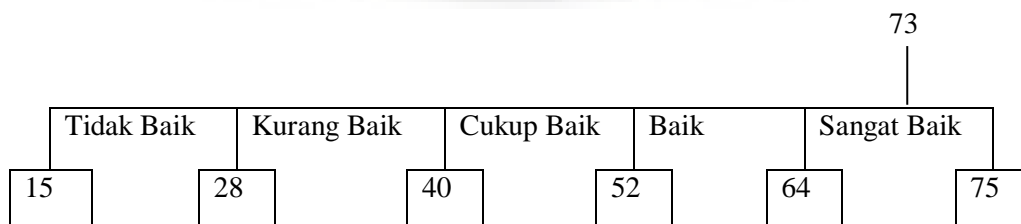
Tabel 4.16

Tanggapan Responden Mengenai Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
16	F	13	2	0	0	0	15
	T	65	8	0	0	0	73
	%	86,66%	13,33%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.16 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 73. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather senantiasa menciptakan produk yang dibutuhkan dipasaran dengan mengidentifikasi peluang dan melakukan perbaikan secara terus menerus untuk menghasilkan produk dengan kualitas terbaik.

b. Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk

Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.17 tanggapan responden mengenai Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk.

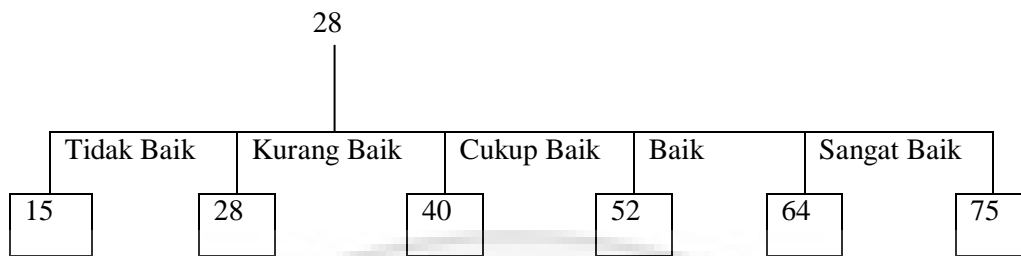
Tabel 4.17

Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
17	F	0	0	4	5	6	15
	T	0	0	12	10	6	28
	%	0%	0%	6,66%	33,33%	60%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.17 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban tidak pernah dengan jumlah skor 28. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk kategori kurang baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather tidak melakukan perbaikan dalam proses produksi dalam meningkatkan kualitas produk.

c. Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien

Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.18 tanggapan responden mengenai Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

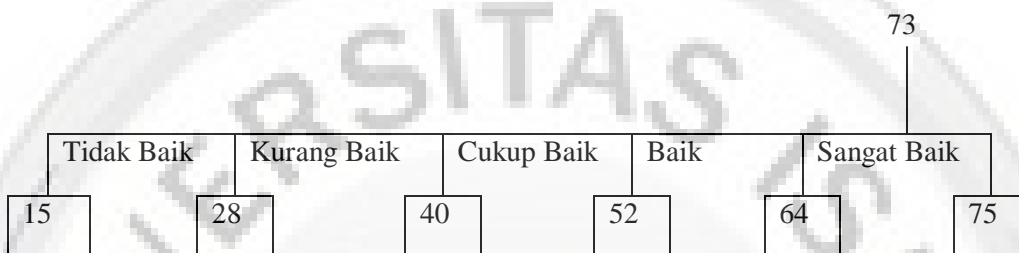
Tabel 4.18

Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
18	F	13	2	0	0	0	15
	T	65	8	0	0	0	73
	%	86,66%	13,33%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.18 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 73. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather melakukan perbaikan dalam proses produksi dalam meningkatkan kualitas produk dengan melakukan perbaikan cara kerja.

7. Pendidikan dan pelatihan

a. Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin

Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.19 tanggapan responden mengenai Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin.

Tabel 4.19

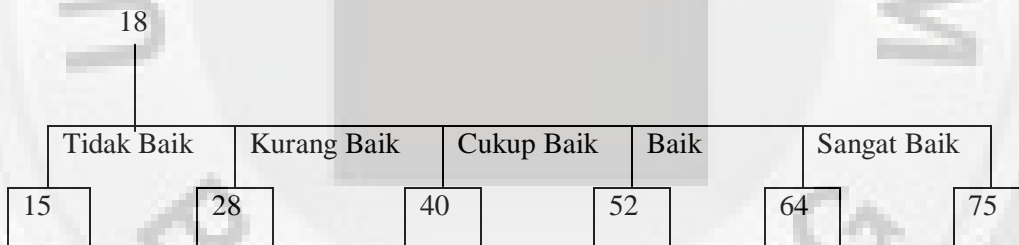
Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
19	F	0	0	0	3	12	15
	T	0	0	0	6	12	18
	%	0%	0%	0%	20%	80%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban tidak pernah dengan jumlah skor 18. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin

dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Menyelenggarakan pelatihan untuk para karyawan seperti training motivasi dan pelatihan mesin kategori tidak baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather dalam peningkatan kemampuan karyawannya kurang baik, sehingga kualitas karyawan menjadi kurang trampil.

b. Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan

Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.20 tanggapan responden mengenai Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan.

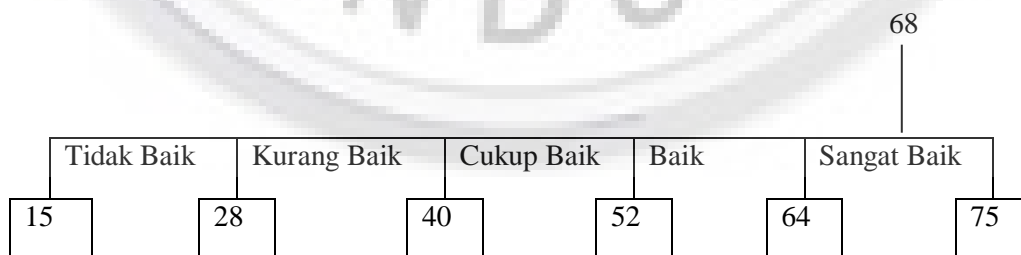
Tabel 4.20

Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
20	F	8	7	0	3	0	15
	T	40	28	0	6	0	68
	%	53,33%	46,66%	0%	0%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.20 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 68. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan kategori sangat baik, ini menunjukkan

bahwa adanya kemauan CV. Shall Shoes and Leather untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dengan.

c. Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.21 tanggapan responden mengenai pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan.

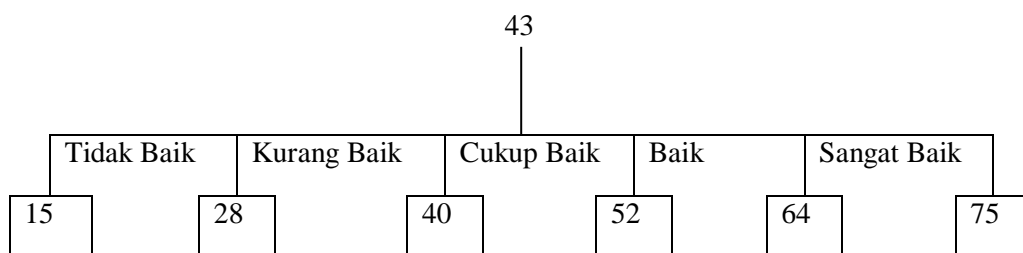
Tabel 4.21

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
21	F	0	0	13	2	0	15
	T	0	0	39	4	0	43
	%	0%	0%	86,66%	13,33%	0%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.20 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban kadang kadang dengan jumlah skor 43. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa bagi perusahaan pelatihan dan pendidikan bukan menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk berbaikan kualitas dalam produksi karena pendidikan dan pelatihan bukan merupakan hal yang paling utama bagi para karyawan di CV. Shall Shoes and Laether.

8. Kebebasan yang terkendali

a. Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan.

Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.22 tanggapan responden mengenai adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan.

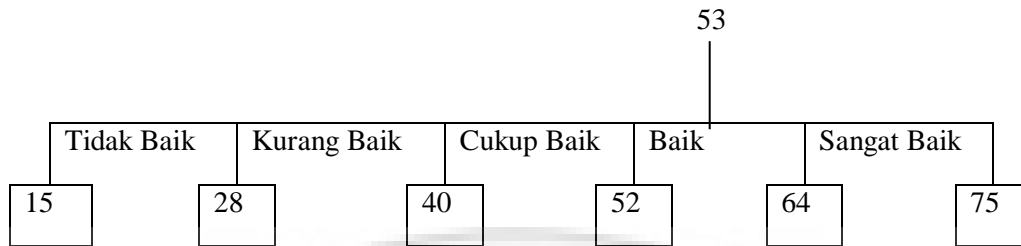
Tabel 4.22

Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
22	F	0	9	5	1	0	15
	T	0	36	15	2	0	53
	%	0%	60%	33,33%	6,66%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.22 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 53. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan kategori baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather senantiasa melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing masing karna adanya rasa memiliki terhadap perusahaan.

b. Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.23 tanggapan responden mengenai adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

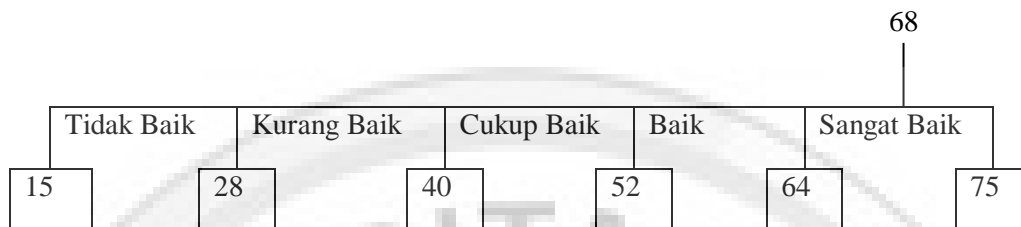
Tabel 4.23
Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
23	F	0	0	3	1	11	15
	T	0	0	9	4	55	68
	%	0%	0%	0%	6,66%	73,33%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.23 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban tidak pernah dengan jumlah skor 68. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan

responden dari pernyataan diatas dari indikator adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather diberikan kebebasan untuk menyampaikan keluhan dan saran terhadap kinerja perusahaan atau menyampaikan tanggapan dan saran dalam pemecahan masalah untuk mendapatkan solusi yang terbaik.

c. Adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah.

Adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.24 tanggapan responden mengenai adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah.

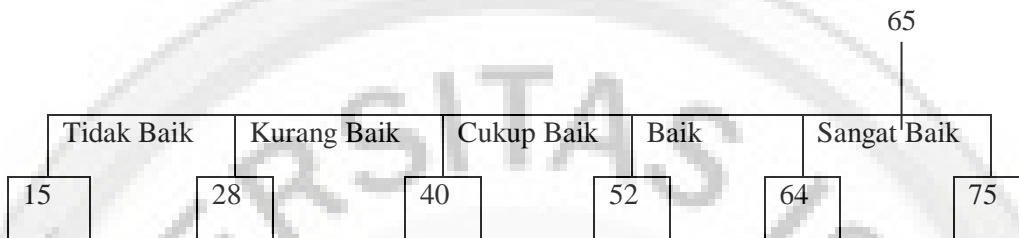
Tabel 4.24

Adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
24	F	0	0	3	4	8	15
	T	0	0	9	16	40	65
	%	0%	0%	20%	26,66%	53,33%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.24 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban tidak pernah dengan jumlah skor 65. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Adanya keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather diberikan kebebasan untuk menyampaikan keluhan dan saran terhadap kinerja perusahaan atau menyampaikan tanggapan dan saran dalam pemecahan masalah untuk mendapatkan solusi yang terbaik.

9. Kesatuan tujuan

a. Memiliki tujuan yang sama dalam bekerja.

Memiliki tujuan yang sama dalam bekerja diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.25 tanggapan responden mengenai memiliki tujuan yang sama dalam bekerja.

Tabel 4.25

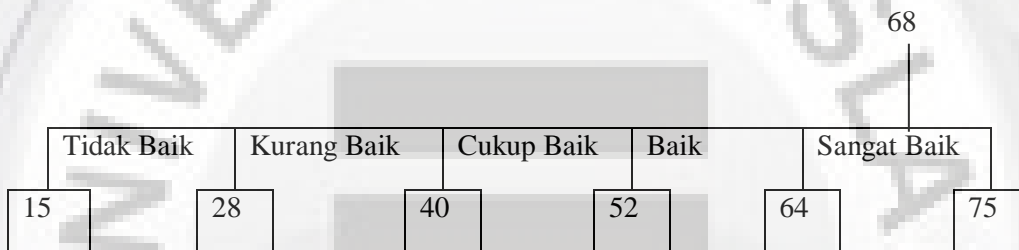
Memiliki tujuan yang sama dalam bekerja

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden	Total
------------	-------	---------------------	-------

		SL	S	KK	P	TP	
25	F	8	7	0	0	0	15
	T	40	28	0	0	0	68
	%	53,33%	46,66%	0%	0%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.25 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 68. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator adanya Memiliki tujuan yang sama dalam bekerja dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa memiliki tujuan yang sama dalam bekerja kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather senantiasa melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing masing karna adanya rasa memiliki terhadap perusahaan dan kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan.

b. Bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan respnden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.26 tanggapan responden mengenai bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

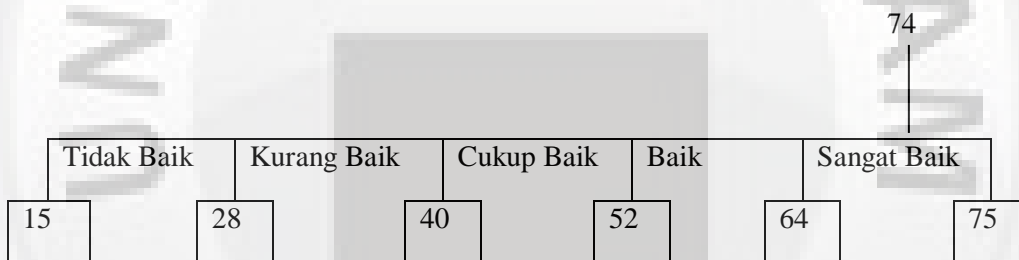
Tabel 4.26

Bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
26	F	14	1	0	0	0	15
	T	70	4	0	0	0	74
	%	93,33%	6,66%	0%	0%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.26 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 74. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather senantiasa melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing masing karna adanya rasa memiliki terhadap perusahaan dan kesamaan tujuan antara karyawan dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan perusahaan.

c. **Selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan.**

Selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.27 tanggapan responden mengenai bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

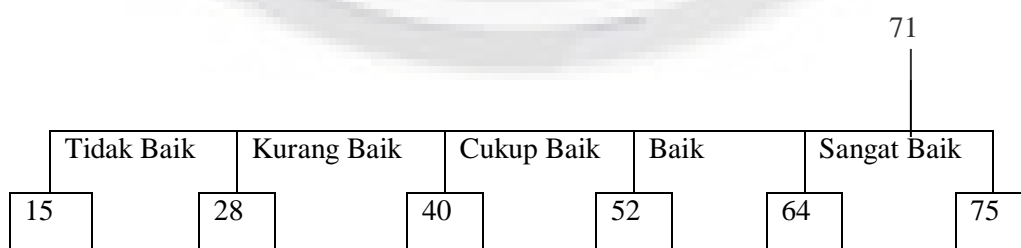
Tabel 4.27

Selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
27	F	11	4	0	0	0	15
	T	55	16	0	0	0	71
	%	73,33%	26,66%	0%	0%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.27 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 71. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather senantiasa selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

a. Melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.8 tanggapan responden mengenai melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

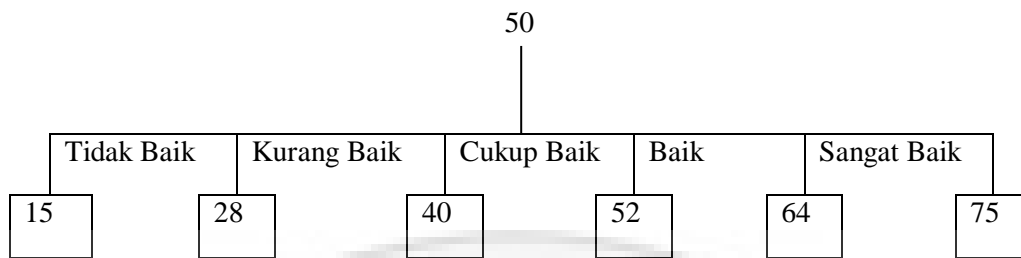
Tabel 4.28

Melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
28	F	0	5	10	0	0	15
	T	0	20	30	0	0	50
	%	0%	33,33%	66,66%	0%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.25 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban kadang kadang dengan jumlah skor 50. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kategori cukup baik, ini menunjukan bahwa karyawan CV. Shall Shoes and Leather cukup berikan kebebasan untuk terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan perusahaan.

b. Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya

Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.29 tanggapan responden mengenai Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya.

Tabel 4.29

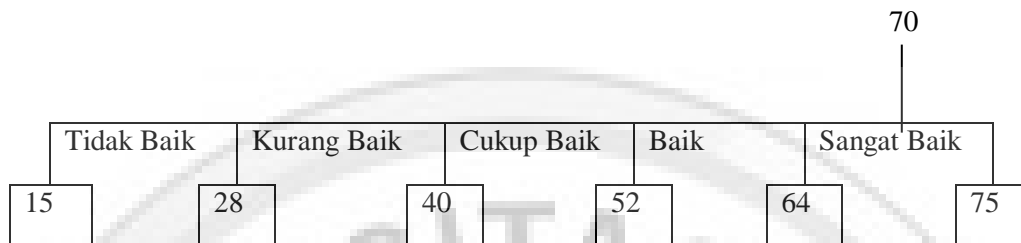
Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
29	F	10	5	0	0	0	15
	T	50	20	0	0	0	70
	%	66,66%	33,33%	%	0%	%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.29 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban selalu dengan jumlah skor 70. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden

dari pernyataan diatas dari indikator Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut :



Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Adanya penghargaan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya kategori sangat baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather memberi apresiasi bagi karyawan yang memiliki prestasi dalam bidangnya masing masing untuk memberikan motivasi bagi karyawannya agar selalu berkerja dengan sungguh sungguh.

c. Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka

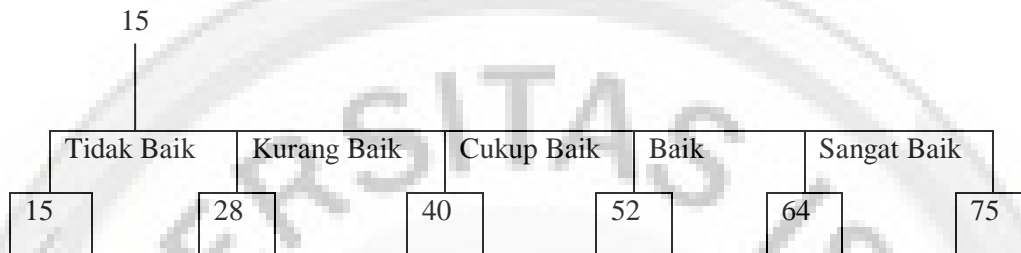
Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka diukur dengan menggunakan pernyataan yang relevan. Berikut ini gambaran tanggapan responden sesuai dengan indikator yang dimaksud. Selanjutnya dibawah ini, disajikan tabel 4.30 tanggapan responden mengenai Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka

Tabel 4.30
Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka

Pernyataan	F/T/%	Tanggapan Responden					Total
		SL	S	KK	P	TP	
29	F	0	0	0	0	15	15
	T	0	0	0	0	15	15
	%	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Sumber: Hasil perhitungan

Berdasarkan Tabel 4.29 terlihat banyaknya responden yang memilih jawaban tidak pernah dengan jumlah skor 15. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan diatas dari indikator Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut



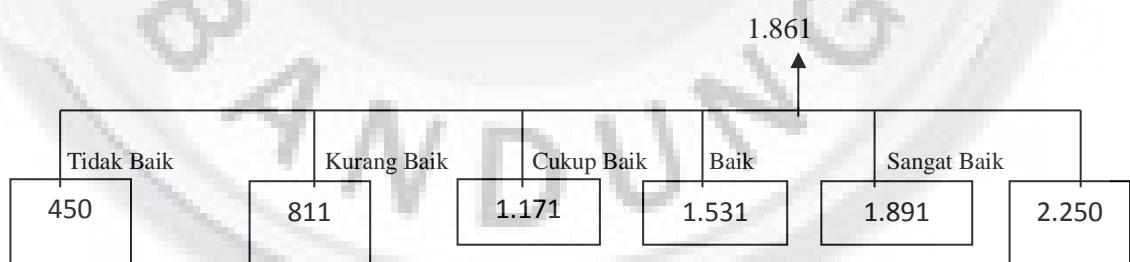
Berdasarkan interval kategori diatas dapat dikatakan bahwa Menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka kategori tidak baik, ini menunjukkan bahwa CV. Shall Shoes and Leather tidak membiarkan karyawannya menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka.

Tabel 4.31
Tanggapan Responden Mengenai Penerapan *Total Quality Management*

No	Tanggapan Responden					Total responden	Total Skor	Total	Persentase
	SL (5)	S (4)	KD (3)	P (2)	TP (1)				
1	15	0	0	0	0	15	75	75	100%
2	5	10	0	0	0	15	65	75	86.66%
3	14	1	0	0	0	15	74	75	98.66%
4	9	4	2	0	0	15	66	75	88.00%
5	7	8	0	0	0	15	67	75	89.33%
6	10	4	1	0	0	15	69	75	92.00%
7	15	0	0	0	0	15	75	75	100%
8	5	9	0	0	0	15	61	75	81.33%
9	12	3	0	0	0	15	72	75	96.00%
10	4	6	2	0	0	15	50	75	66.66%
11	8	7	0	0	0	15	68	75	90.66%
12	11	4	0	0	0	15	71	75	94.66%
13	12	3	0	0	0	15	72	75	96.00%
14	9	5	0	0	0	15	65	75	86.66%

15	10	5	0	0	0	15	70	75	93.33%
16	13	2	0	0	0	15	73	75	97.33%
17	0	0	4	5	6	15	28	75	37.33%
18	13	2	1	0	0	15	73	75	97.33%
19	0	0	0	3	12	15	18	75	24.00%
20	8	7	0	3	0	15	68	75	90.66%
21	0	0	13	2	0	15	47	75	62.66%
22	0	9	5	1	0	15	53	75	70.66%
23	11	1	3	0	0	15	68	75	90.66%
24	8	4	3	0	0	15	65	75	86.66%
25	8	7	0	0	0	15	68	75	90.66%
26	14	1	0	0	0	15	74	75	98.66%
27	11	4	0	0	0	15	71	75	94.66%
28	0	5	10	0	0	15	50	75	66.66%
29	10	5	0	0	0	15	70	75	93.33%
30	0	0	0	0	15	15	15	75	20.00%
Total	242	116	44	14	27	450	1.861	2.250	82.71%

Berdasarkan Tabel 4.31 hasil perhitungan skor, maka didapat total skor responden sebesar 1.861. Interval kategori untuk jumlah total skor tanggapan responden dari pernyataan penerapan *total quality management* dapat digambarkan dalam bentuk garis kontinum berikut:



Hasil tersebut dikalikan dengan persentase sebagai berikut $1.861 : (5 \times 30 \times 15) \times 100\% = 82.71\%$ Berdasarkan hasil diatas, maka penerapan *total quality management* pada CV. Shall Shoes and Leather termasuk dalam kategori baik. Dalam penerapan *total quality management* untuk UKM ini CV. Shall Shoes and Leather telah menerapkan dengan baik. Ini dapat dilihat dari adanya visi, misi dan komitmen perusahaan untuk

menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam menjaga hubungan dengan pelanggan CV. Shall Shoes and Leather juga menyediakan layanan konsumen untuk melihat tanggapan masyarakat mengenai produk yang dihasilkan CV. Shall Shoes and Leather. Dalam menciptakan kepuasan pelanggan ini, CV. Shall Shoes and Leather memanfaatkan informasi dari pelanggan untuk menyempurnakan produk dan proses perbaikan berkelanjutan, sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dalam proses perbaikan dan penyempurnaan tersebut komunikasi antara karyawan dengan perusahaan telah berjalan dengan baik karena karyawan di CV. Shall Shoes and Leather diberi kebebasan dalam mengemukakan pendapat serta ikut dalam pemecahan masalah dalam perusahaan.

Walaupun demikian masih ada kelemahan sebesar 17.29% yang dapat dikemukakan yaitu bagian yang terkait di CV. Shall Shoes and Leather kurang membarikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan sehingga kemampuan karyawan dalam menciptakan produk baru yang inovatif kurang maksimal. Selain itu masukan dan saran dari karyawan masih harus disampaikan kepada kepala bagian masing masing, karena tidak ada sarana bagi karyawan untuk menyampaikan saran dan masukan untuk perusahaan padahal karyawan ingin menyampaikan saran dan masukan mereka langsung kepada pihak manajemen. Dalam meningkatkan kualitas produk, CV. Shall Shoes and Leather juga masih kurang dalam melakukan perencanaan perubahan proses produksi, perencanaan hanya mengubah bagian *input* saja atau bahan baku saja tanpa mengubah proses produksinya.

Dengan diterapkannya *total quality management* banyak perbaikan yang harus dilakukan oleh pihak perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan diantaranya yaitu:

- a. CV. Shall Shoes and Leather dalam meminimalisir produk cacat melakukan perubahan dalam proses produksi misalnya dalam pemotongan pola agar tidak salah bisa dilakukan dengan menggunakan mesin agar lebih efektif dan efisien dalam mengolah bahan baku.
- b. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusi, CV. Shall Shoes and Leather merekomendasikan karyawannya untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai, serta mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai.
- c. CV Shall Shoes and Leather membuat quisoner untuk menampung aspirasi karyawan.
- d. Lebih meningkatkan pelayanan, pelayanan maksimal dan selalu memberikan kesan yang baik bagi pelanggan tentunya akan menciptakan *brand image* CV. Shall Shoes and Leather menjadi baik selain dengan menghasilkan produk yang berkualitas.

4.2.2 Efisiensi biaya produksi CV. Shall Shoes and Leather

Berikut penulis tampilkan tingkat efisiensi biaya produksi dengan membandingkan antara anggaran produksi dengan biaya produksi CV. Shall Shoes and Leather pada tahun 2011 sampai dengan 2014. Disajikan dalam Tabel 4.32 berikut:

Tabel 4.32
Efisiensi Biaya Produksi CV. Shall Shoes and Leather
Tahun 2011 - 2014
(dalam jutaan rupiah)

Tahun	Anggaran Produksi	Realisasi Biaya Produksi	Efisiensi Biaya Produksi
2011	285.000.600	210.700.600	0,7392
2012	533.000.000	352.140.000	0,6606
2013	754.015.000	493.014.690	0,6538

2014	460.008.900	327.145.900	0,7111
-------------	--------------------	--------------------	---------------

Sumber : Laporan keuangan CV. Shall Shoes and Leather

Berdasarkan tabel 4.32 dapat dilihat tingkat efisiensi biaya produksi pada CV. Shall Shoes and Leather mengalami turun dan naik. Pada tahun 2011 dengan anggaran biaya produksi Rp. 285.000.600,- dan realisasi biaya produksi yang lebih kecil Rp. 210.700,600,- mempunyai tingkat efisiensi biaya produksi sebesar 0,7392 dari tahun 2011 ke tahun 2012 terjadi kenaikan tingkat efisiensi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi Rp. 533.000.000,- dan realisasi biaya produksi Rp. 352.140.000,- mempunyai tingkat efisiensi biaya sebesar 0,6606. Pada tahun 2012 ke tahun 2013 juga terjadi kenaikan tingkat efisiensi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi Rp. 754.015.000,- dan realisasi biaya produksi yang lebih kecil Rp. 493.014.690,- mempunyai tingkat efisiensi biaya produksi sebesar 0,6538. Semakin tinggi permintaan pasar atas produk, maka biaya dalam pembelian bahan baku menjadi semakin murah, yang menyebabkan terjadinya efisiensi biaya produksi. Pada tahun 2013 ke tahun 2014 terjadi penurunan tingkat efisiensi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi Rp. 460.008.900,- dan realisasi biaya produksi yang lebih kecil Rp. 327.145.900,- mempunyai tingkat efisiensi biaya produksi sebesar 0,7111 Untuk tahun 2014 adanya penurunan permintaan pasar akan sepatu lokal karena menurunnya minat masyarakat disusul dengan banyaknya produk impor dari cina yang menawarkan harga yang lebih rendah serta perekonomian indonesia yang tidak stabil akibat adanya pemilihan presiden RI pada tahun 2014.

Penerapan *Total Quality Management* Dapat Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Perusahaan CV. Shall Shoes and Leather

Berdasarkan hasil analisis penerapan *total quality management* dan efisiensi biaya produksi perusahaan, maka penulis melakukan perbandingan dari hasil kedua analisis variabel tersebut untuk mengetahui kaitanya antara penerapan *total quality management* dan efisiensi biaya produksi. Penerapan *total quality management* menggunakan 10 (sepuluh) prinsip yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Tentunya tujuan dari diterapkannya *total quality management* adalah untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi perusahaan dan memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam penerapannya, prinsip – prinsip *total quality management* itu sendiri memiliki keterkaitan dalam upaya meningkatkan efisiensi biaya produksi perusahaan.

Berikut penjelasan mengenai tahapan *total quality management* yang dilakukan oleh CV. Shall Shoes and Leather.

Fokus pada pelanggan, Manajemen menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka. Melihat harga yang ada di pasar, menerapkan *total quality management* dalam setiap melakukan produksi, selain itu, kualitas yang baik dan harga yang kompetitif dapat meningkatkan volume penjualan pada CV. Shall Shoes and Leather, akan terlihat bahwa secara keseluruhan volume penjualan mengalami peningkatan setiap bulannya namun terkadang terjadi penurunan dan dengan ini dapat memaksimalkan laba

perusahaan. Selanjutnya pada prinsip yang kedua yaitu Obsesi terhadap kualitas produk, dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan harga yang sesuai dengan daya beli pelanggan serta melakukan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan kemauan konsumen untuk menggunakan produk yang dihasilkan CV. Shall Shoes and Leather, dengan hal ini produk yang diterima masyarakat berkualitas sehingga perusahaan dapat memperkecil komplain, memperkecil biaya garansi, juga meminimalisir produk cacat.

Prinsip ketiga adalah pendekatan ilmiah, dalam penerapan prinsip ini pengambilan keputusan yang dilakukan selalu berdasarkan pada data-data yang telah dikumpulkan, mengkaji data/bukti, dan memberikan solusi yang tepat. Para karyawan CV. Shall Shoes and Leather melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan perusahaan serta prestasi kerja selalu dipantau lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan. Kemudian komitmen jangka panjang adalah prinsip keempat dari penerapan *total quality management* keterlibatan seluruh bagian yang bertanggung jawab untuk suatu produk dari konsep sampai produksi. Dengan menggunakan komitmen jangka panjang perusahaan selalu menciptakan produk yang berkualitas dalam memuaskan konsumen dan membuang pemborosan akibat produk cacat yang akan meningkatkan efisiensi biaya produksi. CV Shall Shoes and Leather juga merubah budaya tradisional dengan menerapkan TQM yaitu dengan mencatat segala transaksi dan membuat pembukuan di setiap akhir periode sehingga biaya biaya bisa terditeksi dengan baik.

Selanjutnya kerjasama tim adalah prinsip yang kelima dari penerapan *total quality management*, keterlibatan tim dalam penerapan total quality management sangat penting karna total quality managemen dapat berjalan dengan baik apabila semua lini perusahaan bekerjasama dalam menerapkan TQM. Dalam memecahkan maslah CV.

Shall Shoes and Leather selalu memberi motivasi pada tim untuk mempermudah dalam penyelesaian masalah. Perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah prinsip yang ke enam dari penerapan *total quality management*, CV. Shall shoes and Leather melakukan melakukan survei pasar untuk melihat produk yang dibutuhkan di pasaran, sehingga produk yang diciptakan selalu mengikuti kebutuhan pasar, karyawan CV. Shall Shoes and Leather juga melakukan perbaikan cara kerja dengan menetapkan rentang waktu produksi sehingga produksi selesai dengan tepat waktu.

Selanjutnya pendidikan dan pelatihan adalah prinsi ke tujuh dalam menerapkan *total quality management*, pihak CV. Shall Shoes and Leather memiliki kesadaran yang rendah terhadap pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga pegawai tidak dianjurkan untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai, namun pegawai CV. Shall Shoes and Leather merupakan orang-orang yang memiliki keterampilan dibidangnya masing-masing, untuk meningkatkan kemampuan pegawai CV. Shall Shoes and Leather hanya berdasarkan kebiasaan yang terlatih akibat pekerjaan sehari hari yang dilakukan karyawan CV. Shall Shoes and Leather. Kebebasan yang terkendali merupakan prinsip ke delapan dalam penerapan *total quality management*, dalam pengambilan keputusan CV. Shall Shoes and Leather selalu melibatkan karyawan. Selanjutnya kesatuan tujuan prinsip ke sembilan dalam penerapan *total quality management*, karyawan CV. Shall Shoes and Leather juga merekomendasikan produk CV. Shall Shoes and Leather kepada kerabat atau orang yang dikenal untuk mengenalkan produk CV. Shall Shoes and Leather ke pasaran dan meningkatkan volume penjualan demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan CV. Shall Shoes and Leather bekerja dengan sungguh sungguh dalam menciptakan produk yang berkualitas agar kepuasan pelanggan biasa tercapai misalnya dengan memproduksi secara tepat waktu, pelayanan yang ramah, dan selalu memberika kesan yang baik pada pelanggan. Adanya keterlibatan

dan pemberdayaan karyawan merupakan prinsip kesepuluh atau prinsip terakhir dalam penerapan *total quality management*, CV. Shall Shoes and Leather selalu memberikan penghargaan seperti kenaikan gaji dan kenaikan jabatan atas prestasi kerja agar karyawan termotivasi untuk terus berkerja secara maksimal.

Berdasarkan analisis di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan melakukan penerapan *total quality management* untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi perusahaan telah diterapkan dengan baik dengan menerapkan ke sepuluh prinsip – prinsip *total quaity management* dengan itu tingkat efisiesni biaya produksi CV. Shall Shoes and Leather adanya peningkatan setiap tahunnya. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat keterkaitan antara penerapan *total quality management* dengan tingkat efisiensi biaya produksi CV. Shall Shoes and Leather.