

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Unit Analisis

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Dirgantara Indonesia adalah industri pesawat terbang satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas. Kegiatan usaha utama perusahaan ini adalah memproduksi, memasarkan, menjual dan mendistribusikan hasil produksi industri kedirgantaraan dan pertahanan & keamanan berupa pesawat terbang dan helikopter, komponen pesawat terbang, pemeliharaan dan modifikasi pesawat terbang, sistem persenjataan dan jasa teknologi.

Aktivitas kedirgantaraan di Indonesia dimulai tahun 1946 dengan dibentuknya Biro Rencana dan Konstruksi Pesawat di lingkungan Tentara Republik Indonesia Angkatan Udara di Madiun, yang kemudian dipusatkan di Andir, Bandung. Tahun 1953, kegiatan tersebut mendapat wadah baru dengan nama Seksi Percobaan yang pada tahun 1957 berubah menjadi Sub Depot Penyelidikan, Percobaan dan Pembuatan Pesawat Terbang. Tahun 1960, Sub Depot ini ditingkatkan menjadi Lembaga Persiapan Industri Penerbangan (LAPIP) yang kemudian berubah menjadi Komando Pelaksanaan Industri Pesawat Terbang (KOPELAPIP) yang pada tahun 1966 digabung dengan PN Industri Pesawat Terbang Berdikari menjadi Lembaga Industri Penerbangan Nurtanio (LIPNUR).

Pada tahun 1975, PT Pertamina membentuk Divisi Advanced Technology dan Teknologi Penerbangan (ATTP) yang bertujuan menyiapkan infrastruktur bagi industri kedirgantaraan di Indonesia. Berdasarkan Akta Notaris No. 15, tanggal 24 April 1976, didirikan PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio, dipimpin oleh Prof. Dr. Ing. B.J.Habibie. Perusahaan ini merupakan penggabungan antara LIPNUR dan ATTP. Kemudian pada bulan April 1986, melalui Keputusan Presiden (KEPRES) NO. 15/1986 dan Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan, nama perusahaan diganti menjadi PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) dan tanggal 24 Agustus 2000, nama perusahaan secara resmi diubah oleh Presiden Republik Indonesia saat itu menjadi PT Dirgantara Indonesia (PTDI).

Pada tahun 1998, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 1998 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) Di Bidang Industri, saham negara pada PT IPTN (Persero) dialihkan menjadi penyertaan pada PT Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) (PT BPIS), dengan demikian status PT IPTN berubah menjadi anak perusahaan PT BPIS.

Kemudian pada tahun 2002, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2002 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham PT Dirgantara Indonesia, PT PAL Indonesia, PT Pindad, PT Dahana, PT Krakatau Steel, PT Barata Indonesia, PT Boma Bisma Indra, PT Industri Kereta Api, PT Industri Telekomunikasi Indonesia Dan PT LEN Industri

Dan Pembubaran Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bahana Pakarya Industri Strategis, PT DI berubah menjadi badan hukum persero.

4.1.2. Visi dan Misi PT Dirgantara Indonesia

Visi :

menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri berbasis pada penguasaan teknologi tinggi dan mampu bersaing dalam pasar global dengan mengandalkan keunggulan biaya.

Misi :

- Sebagai pusat keunggulan di bidang industri dirgantara terutama dalam rekayasa, rancang bangun, manufaktur, produksi dan pemeliharaan untuk kepentingan komersial dan militer dan juga aplikasi di luar industri dirgantara.
- Menjalankan usaha dengan selalu berorientasi pada aspek bisnis dan komersial dan dapat menghasilkan produk jasa yang memiliki keunggulan biaya.

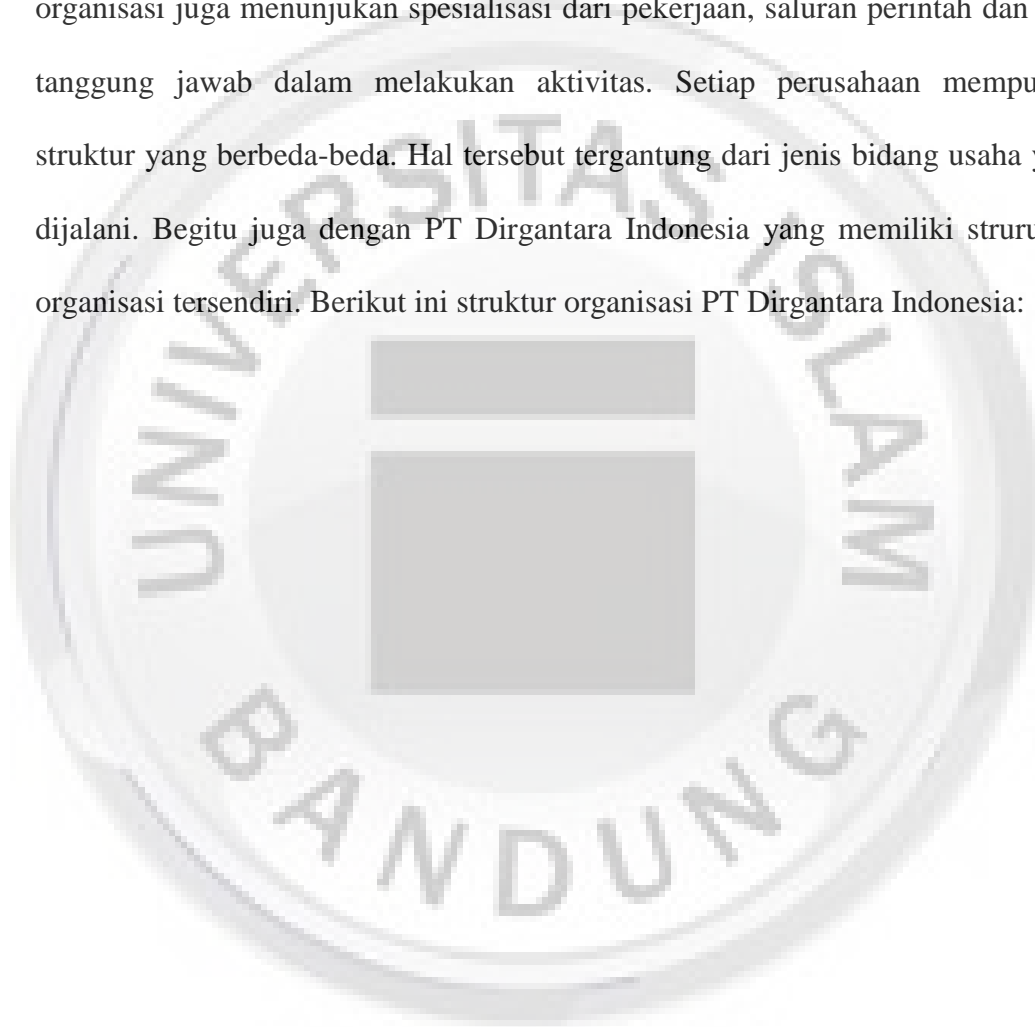
4.1.3. Tujuan PT Dirgantara Indonesia

Tujuan :

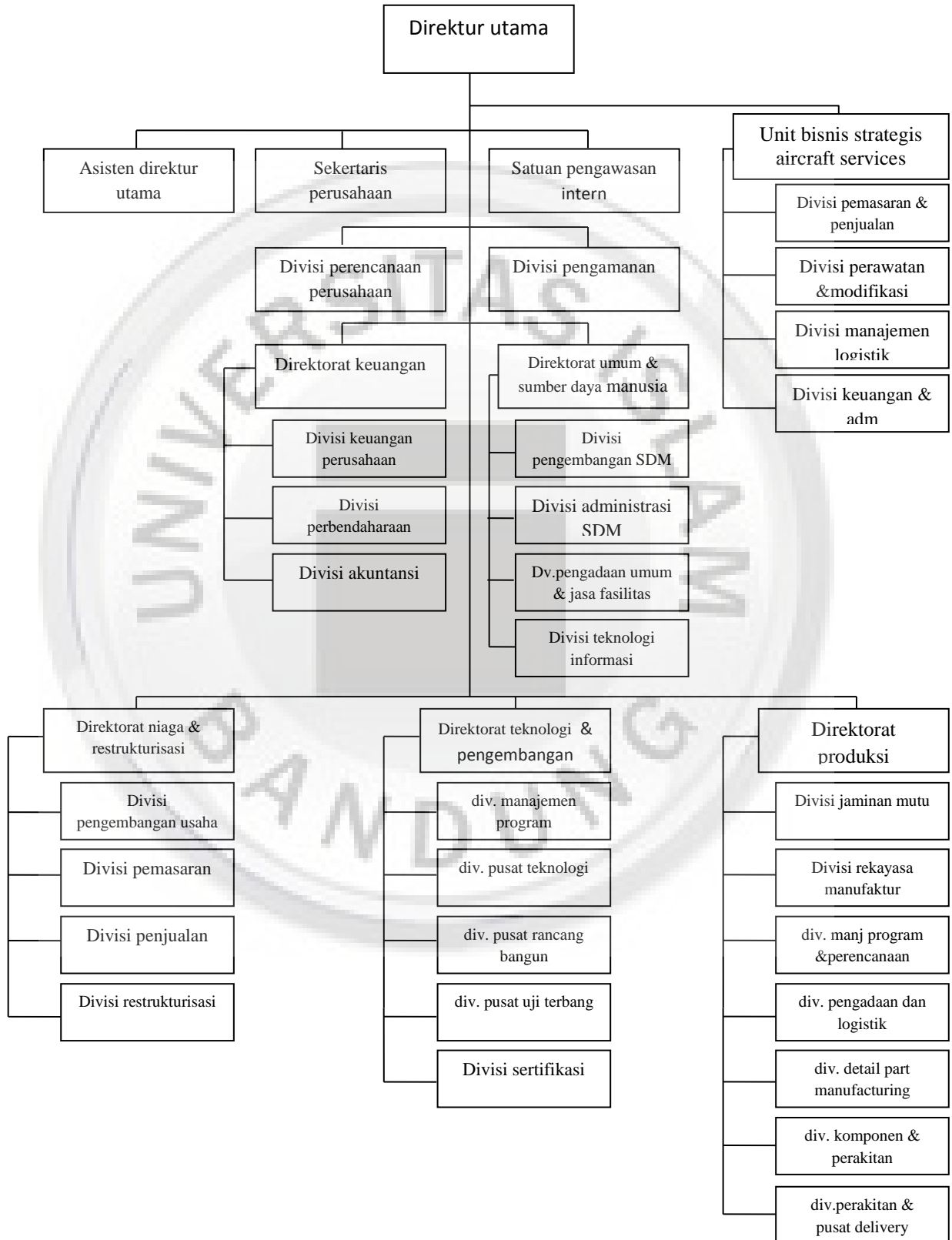
Bertujuan untuk melakukan usaha di bidang perhubungan, komunikasi, pertahanan dan keamanan dalam bentuk industri dan perdagangan produk dan jasa serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai

4.1.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan komponen atau unit-unit kerja yang ada dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana kegiatan berbeda dikoordinasikan. Struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi dari pekerjaan, saluran perintah dan juga tanggung jawab dalam melakukan aktivitas. Setiap perusahaan mempunyai struktur yang berbeda-beda. Hal tersebut tergantung dari jenis bidang usaha yang dijalani. Begitu juga dengan PT Dirgantara Indonesia yang memiliki struktur organisasi tersendiri. Berikut ini struktur organisasi PT Dirgantara Indonesia:



Gambar 4.1.
Struktur Organisasi PT Dirgantara Indonesia



4.2. Analisis Hasil Penelitian

Analisis data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui analisis data tanggapan responden tersebut dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden dilihat dari presentase hasil skor aktual yang didapat dari kuisioner berdasarkan skor idealnya. Adapun kriteria yang dipakai berdasarkan sumber dari Umi Narimawati (2010:84).

4.2.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum kuisioner digunakan untuk mengumpulkan data, peneliti harus melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dengan menggunakan metode *Pearson Product Moment* dan *Cronbach's Alpha*. Berikut ini disajikan tabel rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian :

Tabel 4.1
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item pernyataan	Validitas			Reliabilitas		
		R hitung	R tabel	keterangan	Koefisien reliabilitas	R kritis	Keterangan
Total Quality Management (X ₁)	Item 1	0,480	0,344	Valid	0,906	0,7	Reliabel
	Item 2	0,578	0,344	Valid			
	Item 3	0,506	0,344	Valid			
	Item 4	0,660	0,344	Valid			
	Item 5	0,479	0,344	Valid			
	Item 6	0,696	0,344	Valid			
	Item 7	0,489	0,344	Valid			
	Item 8	0,628	0,344	Valid			
	Item 9	0,489	0,344	Valid			
	Item 10	0,579	0,344	Valid			

	Item 11	0,672	0,344	Valid			
	Item 12	0,641	0,344	Valid			
	Item 13	0,644	0,344	Valid			
	Item 14	0,468	0,344	Valid			
	Item 15	0,479	0,344	Valid			
	Item 16	0,742	0,344	Valid			
	Item 17	0,598	0,344	Valid			
	Item 18	0,675	0,344	Valid			
	Item 19	0,761	0,344	Valid			
	Item 20	0,701	0,344	Valid			
Budaya Organisasi (X ₂)	Item 1	0,555	0,344	Valid	0,918	0,7	Reliabel
	Item 2	0,666	0,344	Valid			
	Item 3	0,635	0,344	Valid			
	Item 4	0,548	0,344	Valid			
	Item 5	0,729	0,344	Valid			
	Item 6	0,467	0,344	Valid			
	Item 7	0,672	0,344	Valid			
	Item 8	0,631	0,344	Valid			
	Item 9	0,542	0,344	Valid			
	Item 10	0,669	0,344	Valid			
	Item 11	0,686	0,344	Valid			
	Item 12	0,651	0,344	Valid			
	Item 13	0,785	0,344	Valid			
	Item 14	0,763	0,344	Valid			
	Item 15	0,767	0,344	Valid			
	Item 16	0,543	0,344	Valid			
	Item 17	0,788	0,344	Valid			
	Item 18	0,673	0,344	Valid			
Kinerja manajerial (Y)	Item 1	0,683	0,344	Valid	0,839	0,7	Reliabel
	Item 2	0,753	0,344	Valid			
	Item 3	0,566	0,344	Valid			
	Item 4	0,825	0,344	Valid			
	Item 5	0,478	0,344	Valid			
	Item 6	0,645	0,344	Valid			
	Item 7	0,737	0,344	Valid			
	Item 8	0,789	0,344	Valid			

Sumber : hasil perhitungan statistik

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas, dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan menunjukkan hasil yang valid. Dimana nilai r hitung seluruh pernyataan lebih besar dari r tabel ($n=33$) sebesar 0,344. Demikian halnya dengan hasil uji realibilitas yang menunjukkan hasil yang reliabel untuk seluruh variabel, dimana seluruh nilai koefisien reliabilitas pada variabelnya masing-masing lebih besar dari titik kritis (0,7)

Dengan demikian dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan pada variabelnya masing-masing sudah layak dan dapat diandalkan sebagai alat ukur penelitian

4.2.2. Total Quality Management

Variabel *total quality management* terdiri dari 20 item pernyataan dari 10 dimensi yakni dimensi fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim; perbaikan proses secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan terkendali; kesatuan tujuan; dan dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Berikut disajikan hasil tanggapan responden pada setiap item pernyataannya berdasarkan dimensinya masing-masing.

Tabel 4.2
Tanggapan Responden pada Dimensi Fokus pada Pelanggan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Memuaskan kebutuhan pelanggan	F	26	6	1	0	0	157	165	95,15%
		%	78,8	18,2	3,0	0,0	0,0			
2	Mengumpulkan informasi dari pelanggan	F	21	11	1	0	0	152	165	92,12%
		%	63,6	33,3	3,0	0,0	0,0			
3	Penggunaan	F	21	10	2	0	0	151	165	91,52%

informasi (masukan atau saran)	%	63,6	30,3	6,1	0,0	0,0			
Total Akumulasi							460	495	92,93%

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari tiga pernyataan di atas mengenai dimensi fokus pada pelanggan, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi fokus pada pelanggan sebesar 92,93%. Nilai 92,93% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi fokus pada pelanggan pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik. Meskipun sudah dinilai sangat baik pada dimensi tersebut namun harus ada yang perlu diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator penggunaan informasi (masukan atau saran) dengan perolehan prosentase terendah (91,52%) bahwa “responden menggunakan informasi yang didapatkan untuk perbaikan dalam memuaskan pelanggan”, dari pernyataan tersebut terlihat masih ada sebagian kecil dari responden yang menyatakan kadang-kadang akan hal tersebut.

Tabel 4.3
Tanggapan Responden pada Dimensi Obsesi terhadap Kualitas

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Evaluasi kualitas produk	F	13	14	6	0	0	139	165	84,24%
		%	39,4	42,4	18,2	0,0	0,0			
2	Penggunaan kritikan pelanggan dalam perbaikan kualitas	F	13	13	7	0	0	138	165	83,64%
		%	39,4	39,4	21,2	0,0	0,0			
Total Akumulasi							277	330	83,94%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi obsesi terhadap kualitas yang diukur menggunakan dua indikator dengan masing-masing satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi obsesi terhadap kualitas sebesar 83,64%. Nilai 83,94% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi obsesi terhadap kualitas pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik. Meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut masih ada yang perlu diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator penggunaan kritikan pelanggan dalam perbaikan kualitas dengan perolehan prosentase terendah (83,64%) bahwa “di perusahaan selalu diadakan evaluasi kualitas produk untuk meningkatkan kualitas produk di masa yang akan datang”, dari pernyataan tersebut terlihat masih ada sebagian kecil dari responden yang menyatakan kadang-kadang akan hal tersebut.

Tabel 4.4
Tanggapan Responden pada Dimensi Pendekatan Ilmiah

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Penggunaan data/bukti dalam mengambil keputusan dan pemberian solusi terhadap permasalahan	F	22	5	5	1	0	147	165	89,09%
		%	66,7	15,2	15,2	3,0	0,0			
2	Pemantauan prestasi kerja karyawan	F	12	15	6	0	0	138	165	83,64%
		%	36,4	45,5	18,2	0,0	0,0			
Total Akumulasi							285	330	86,36%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi pendekatan ilmiah, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi pendekatan ilmiah sebesar 86,36%. Nilai 86,36% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi pendekatan ilmiah pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik. Meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut namun harus ada yang perlu diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator pemantauan prestasi kerja karyawan dengan perolehan presentase terendah (83,64%) dikarenakan sebagian kecil responden masih ada yang menyatakan “kadang-kadang” untuk kegiatan pemantauan prestasi kerja pegawai melalui bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden pada Dimensi Komitmen Jangka Panjang

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Selalu memproduksi produk yang berkualitas untuk keberlanjutan perusahaan	F	17	9	7	0	0	142	165	86,06%
		%	51,5	27,3	21,2	0,0	0,0			
2	Selalu mempunyai rencana jangka panjang mengenai kualitas	F	16	11	6	0	0	142	165	86,06%
		%	48,5	33,3	18,2	0,0	0,0			
Total Akumulasi							284	330	86,06%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi komitmen jangka panjang, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi komitmen jangka panjang sebesar 86,06%.

Nilai 86,06% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi komitmen jangka panjang pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden pada Dimensi Kerjasama Tim

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Membentuk tim untuk membahas masalah dan pencarian solusinya	F	9	15	8	1	0	131	165	79,39%
		%	27,3	45,5	24,2	3,0	0,0			
2	Kerjasama berbagai tim untuk mencapai tujuan perusahaan	F	12	15	5	1	0	137	165	83,03%
		%	36,4	45,5	15,2	3,0	0,0			
Total Akumulasi							268	330	81,21%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi kerjasama tim, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi kerjasama tim sebesar 81,21%. Nilai 81,21% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi kerjasama tim pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik. Meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut harus ada yang perlu diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator pembentukan tim untuk membahas masalah dan pencarian solusinya dengan perolehan prosentase terendah (79,39%) dikarenakan masih banyaknya responden yang menyatakan “jarang” dilaksanakan

pembentukan tim untuk membahas masalah dan untuk mencari solusi masalah tersebut.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden pada Dimensi Perbaikan Proses Secara Berkesinambungan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Perencanaan perubahan proses untuk perbaikan kualitas produk	F	12	13	8	0	0	136	165	82,42%
		%	36,4	39,4	24,2	0,0	0,0			
2	Melakukan evaluasi hasil kerja yang akan digunakan dalam perbaikan proses	F	10	13	9	1	0	131	165	79,39%
		%	30,3	39,4	27,3	3,0	0,0			
Total Akumulasi							267	330	80,91%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi perbaikan proses secara berkesinambungan, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi perbaikan proses secara berkesinambungan sebesar 80,91%. Nilai 80,91% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi perbaikan proses secara berkesinambungan pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut namun harus ada yang diperbaiki atau di tingkatkan kembali seperti halnya yang berkaitan dengan indikator melakukan evaluasi hasil kerja yang akan digunakan dalam perbaikan proses dengan perolehan presentase terendah (79,39%). Hal tersebut terlihat dari jawaban responden dimana masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-

kadang bahkan jarang dilakukannya analisis hasil kerja mereka dan mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden pada Dimensi Pendidikan dan Pelatihan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Setiap pegawai mendapatkan program pendidikan dan pelatihan	F	11	9	12	1	0	129	165	78,18%
		%	33,3	27,3	36,4	3,0	0,0			
2	Evaluasi pelatihan secara berkala	F	3	11	15	4	0	112	165	67,88%
		%	9,1	33,3	45,5	12,1	0,0			
Total Akumulasi							241	330	73,03%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi Pendidikan dan Pelatihan, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi Pendidikan dan Pelatihan sebesar 73,03%. Nilai 73,03% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi pendidikan dan pelatihan pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik. meskipun sudah dinilai baik, pada dimensi tersebut harus ada yang diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator evaluasi pelatihan secara berkala dengan perolehan presentase terendah (67,88%) terlihat dari jawaban responden karena masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang bahkan jarang akan hal tersebut.

Tabel 4.9
Tanggapan Responden pada Dimensi Kebebasan Terkendali

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	F	8	12	10	3	0	124	165	75,15%
		%	24,2	36,4	30,3	9,1	0,0			
2	Kebebasan pegawai dalam menyampaikan pendapat	F	5	15	10	3	0	121	165	73,33%
		%	15,2	45,5	30,3	9,1	0,0			
Total Akumulasi							245	330	74,24%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi Kebebasan Terkendali, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi Kebebasan Terkendali sebesar 74,24%. Nilai 74,24% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi kebebasan terkendali pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut harus ada yang diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator kebebasan pegawai dalam menyampaikan pendapat dengan perolehan presentase terendah (74,24%) yang terlihat dari jawaban responden karena masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang bahkan jarang karyawan di perusahaan diberikan kebebasan dalam menyampaikan ide dan pendapat.

Tabel 4.10
Tanggapan Responden pada Dimensi Kesatuan Tujuan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Kesamaan tujuan pegawai dengan perusahaan	F	16	7	9	1	0	137	165	83,03%
		%	48,5	21,2	27,3	3,0	0,0			
2	Kesepakatan karyawan dengan manajemen mengenai peraturan	F	14	7	7	5	0	129	165	78,18%
		%	42,4	21,2	21,2	15,2	0,0			
Total Akumulasi							266	330	80,61%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi kesatuan tujuan, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi kesatuan tujuan sebesar 80,61%. Nilai 80,61% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi kesatuan tujuan pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik pada dimensi tersebut harus ada yang diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator kesepakatan karyawan dengan manajemen mengenai peraturan dengan perolehan presentase terendah (78,18%) terlihat dari jawaban responden, masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang bahkan jarang terjalin kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai peraturan yang berlaku untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.11
Tanggapan Responden pada Dimensi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pemberian penghargaan pada pegawai yang berprestasi	F	1	8	15	9	0	100	165	60,61%
		%	3,0	24,2	45,5	27,3	0,0			
Total Akumulasi							100	165	60,61%	

Sumber : hasil perhitungan

Berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari dua pernyataan di atas mengenai dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dapat diketahui bahwa nilai presentase yang didapat pada dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sebesar 60,61%. Nilai 60,61% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong cukup baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia masih dinilai cukup baik, hal tersebut terlihat dari jawaban responden masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang bahkan jarang perusahaan memberikan penghargaan atau rewards pada karyawan atas kontribusi yang baik kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil penjelasan-penjelasan pada setiap dimensinya masing-masing, selanjutnya dibuat kesimpulan dari seluruh dimensi tersebut dengan hasil sebagai berikut :

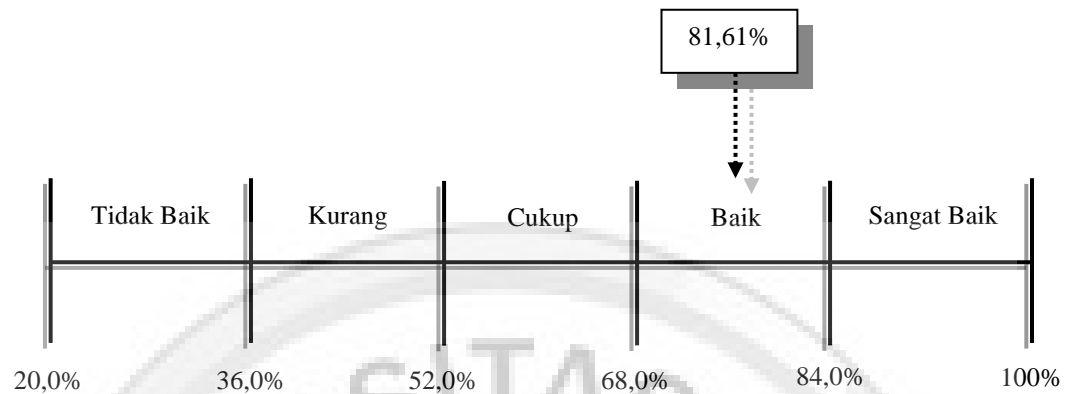
Tabel 4.12
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden pada Variabel *Total Quality Management*

No	Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	Kriteria
1	Fokus pada pelanggan	460	495	92,93%	Sangat Baik
2	Obsesi terhadap kualitas	277	330	83,94%	Baik
3	Pendekatan ilmiah	285	330	86,36%	Sangat Baik
4	Komitmen jangka panjang	284	330	86,06%	Sangat Baik
5	Kerjasama tim	268	330	81,21%	Baik
6	Perbaikan proses secara berkesinambungan	267	330	80,91%	Baik
7	Pendidikan dan pelatihan	241	330	73,03%	Baik
8	Kebebasan terkendali	245	330	74,24%	Baik
9	Kesatuan tujuan	266	330	80,61%	Baik
10	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	100	165	60,61%	Cukup Baik
Total		2693	3300	81,61%	Baik

Sumber : data olah kuisioner 2015 (terlampir)

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden pada variabel *total quality management* berdasarkan pada masing-masing dimensi dan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut sebesar 2693 dari skor ideal 3300 sehingga didapat prosentase pencaaian sebesar 81,61%. Jika digambarkan dalam garis kontinum berdasarkan kriteria Umi Narimawati (2010:84) maka akan terlihat seperti berikut:

Gambar 4.2
Garis Kontinum Kategori *Total Quality Management*



Garis kontinum di atas menunjukkan pengkategorian variabel *total quality management* berdasarkan nilai persentase. Dari gambar tersebut terlihat bahwa nilai persentase yang diperoleh sebesar 81,61%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 68,0% – 84,0% yang berada dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa *total quality management* pada PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik. namun meskipun sudah dinilai baik, masih terdapat beberapa dimensi dengan persentase yang rendah dan harus di perbaiki seperti keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan , serta kebebasan terkendali.

4.2.3. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari 18 item pernyataan dan 16 dimensi yakni dimensi perilaku individu yang tampak; norma-norma yang berlaku dalam organisasi; nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi; falsafah manajemen; peraturan yang berlaku; iklim organisasi; inisiatif individu organisasi; toleransi terhadap resiko; pengarahan pimpinan (manajemen); integrasi kerja;

dukungan manajemen; pengawasan kerja; identitas individu organisasi; sistem penghargaan terhadap prestasi kerja; toleransi terhadap konflik; dan dimensi pola komunikasi. Berikut disajikan hasil tanggapan responden pada setiap item pernyataannya berdasarkan dimensinya masing-masing.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden pada Dimensi Perilaku Individu yang Tampak

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Keikutsertaan pegawai dalam acara rutin perusahaan	F	8	14	5	5	1	122	165	73,94%
		%	24,2	42,4	15,2	15,2	3,0			
Total Akumulasi							122	165	73,94%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi perilaku individu yang tampak yang diukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi perilaku individu yang tampak sebesar 73,94%. Nilai 73,94% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi perilaku individu yang tampak pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik namun masih perlu diperbaiki bahwa masih ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang jarang bahkan tidak pernah mengadakan beberapa acara tahunan yang merupakan ciri khas perusahaan.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden pada Dimensi Norma-Norma yang Berlaku dalam Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Membuat norma yang sesuai kebutuhan	F	9	20	3	1	0	136	165	82,42%
		%	27,3	60,6	9,1	3,0	0,0			
2	Pegawai patuh terhadap norma yang berlaku di perusahaan	F	11	15	7	0	0	136	165	82,42%
		%	33,3	45,5	21,2	0,0	0,0			
Total Akumulasi							272	330	82,42%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi norma-norma yang berlaku dalam organisasi yang diukur menggunakan dua indikator dengan masing-masing satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi norma-norma yang berlaku dalam organisasi sebesar 82,42%. Nilai 82,42% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi norma-norma yang berlaku dalam organisasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Tabel 4.15
Tanggapan Responden pada Dimensi Nilai-Nilai yang Dominan dalam Kehidupan Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Nilai utama yang diterapkan perusahaan. seperti tingginya kualitas, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta	F	17	8	8	0	0	141	165	85,45%
		%	51,5	24,2	24,2	0,0	0,0			

tingginya disiplin kerja									
Total Akumulasi							141	165	85,45%

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi sebesar 85,45%. Nilai 85,45% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik, meskipun sudah dinilai sangat baik namun ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang bahwa perusahaan menetapkan nilai dominan seperti tingginya kualitas, rendahnya absensi, tingginya tingkat produktivitas dan efisiensi dan tingginya disiplin kerja.

Tabel 4.16
Tanggapan Responden pada Dimensi Falsafah Manajemen

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pedoman yang digunakan jajaran manajemen dalam menyelesaikan pekerjaan	F	14	17	0	2	0	142	165	86,06%
		%	42,4	51,5	0,0	6,1	0,0			
Total Akumulasi							142	165	86,06%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi falsafah manajemen yang diukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi falsafah manajemen sebesar 86,06%. Nilai 86,06% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi falsafah manajemen pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik, meskipun sudah dinilai sangat baik namun masih ada sebagian responden menyatakan jarang bahwa jajaran manajemen di perusahaan bekerja, mempunyai pedoman yang digunakan manajer dalam menyelesaikan pekerjaannya terutama untuk pemecahan masalah manajerial.

Tabel 4.17
Tanggapan Responden pada Dimensi Peraturan yang Berlaku

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)
		SL	S	KK	J	TP			
1	Kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku di Indonesia	F	19	13	1	0	150	165	90,91%
	%	57,6	39,4	3,0	0,0	0,0			
Total Akumulasi							150	165	90,91%

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi peraturan yang berlaku yang diukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi peraturan yang berlaku sebesar 90,91%. Nilai 90,91% tersebut jika mengacu pada kriteria

menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi peraturan yang berlaku pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik, meskipun sudah dinilai sangat baik namun masih ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang dengan kegiatan usaha yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Tabel 4.18
Tanggapan Responden pada Dimensi Iklim Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)
		SL	S	KK	J	TP			
1	Pentingnya lingkungan kerja yang kondusif	F	10	16	6	1	134	165	81,21%
		%	30,3	48,5	18,2	3,0			
Total Akumulasi							134	165	81,21%

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi iklim organisasi yang diukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi iklim organisasi sebesar 81,21%. Nilai 81,21% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi iklim organisasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik namun masih ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang bahkan jarang dengan lingkungan kerja yang kondusif merupakan hal yang diperhatikan oleh perusahaan.

Tabel 4.19
Tanggapan Responden pada Dimensi Inisiatif Individu Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Tanggungjawab dan kebebasan yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat	F	11	9	11	2	0	128	165	77,58%
		%	33,3	27,3	33,3	6,1	0,0			
2	Menghargai inisiatif individu dalam memajukan perusahaan	F	6	12	13	2	0	121	165	73,33%
		%	18,2	36,4	39,4	6,1	0,0			
Total Akumulasi							249	330	75,45%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi individu organisasi yang di ukur menggunakan dua indikator masing-masing yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi individu organisasi sebesar 75,45%. Nilai 75,45% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi individu organisasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik namun masih perlu ada yang diperbaiki seperti halnya yang berkaitan dengan indikator menghargai inisiatif individu dalam memajukan perusahaan dengan perolehan prosentase terendah (73,33%) terlihat dari jawaban responden bahwa masih ada sebagian responden yang menyatakan kadang-kadang bahkan jarang.

Tabel 4.20
Tanggapan Responden pada Dimensi Toleransi Terhadap Resiko

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Manajemen selalu mengantisipasi kemungkinan adanya faktor penghambat dalam pengembangan perusahaan	F	11	12	10	0	0	133	165	80,61%
		%	33,3	36,4	30,3	0,0	0,0			
Total Akumulasi							133	165	80,61%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi toleransi terhadap resiko yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi toleransi terhadap resiko sebesar 80,61%. Nilai 80,61% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi toleransi terhadap resiko pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik, meskipun sudah dinilai baik namun masih ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang bahwa manajemen di perusahaan selalu mengantisipasi kemungkinan adanya faktor penghambat dalam pengembangan organisasi.

Tabel 4.21
Tanggapan Responden pada Dimensi Pengarahan Pimpinan (Manajemen)

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pemberian arahan dan pembinaan pada karyawan	F	13	14	6	0	0	139	165	84,24%
		%	39,4	42,4	18,2	0,0	0,0			
Total Akumulasi							139	165	84,24%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi pengarahan pimpinan (manajemen) yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi pengarahan pimpinan (manajemen) sebesar 84,24%. Nilai 84,24% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi pengarahan pimpinan (manajemen) pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik, meskipun sudah dinilai baik namun masih ada sebagian responden menyatakan kadang-kadang bahwa responden memberikan pengarahan dan pembinaan pada karyawan untuk bekerja lebih produktif dan disiplin.

Tabel 4.22
Tanggapan Responden pada Dimensi Integrasi Kerja

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)
		SL	S	KK	J	TP			
1	Koordinasi kerja, kekompakan dan kesatuan kerja yang terjaga	F	15	12	6	0	141	165	85,45%
		%	45,5	36,4	18,2	0,0			
Total Akumulasi							141	165	85,45%

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi integrasi kerja yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi integrasi kerja sebesar 85,45%. Nilai 85,45% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong sangat baik, sehingga dapat

diketahui bahwa dimensi pengarahan integrasi kerja pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai sangat baik.

Tabel 4.23
Tanggapan Responden pada Dimensi Dukungan Manajemen

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Dukungan moral yang diberikan atasan pada bawahan	F	10	10	11	2	0	127	165	76,97%
		%	30,3	30,3	33,3	6,1	0,0			
Total Akumulasi							127	165	76,97%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi dukungan manajemen yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi dukungan manajemen sebesar 76,97%. Nilai 76,97% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi dukungan manajemen pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Tabel 4.24
Tanggapan Responden pada Dimensi Pengawasan Kerja

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pengawasan terhadap kinerja pegawai	F	10	11	10	2	0	128	165	77,58%
		%	30,3	33,3	30,3	6,1	0,0			
Total Akumulasi							128	165	77,58%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi pengawasan kerja yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu

item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi pengawasan kerja sebesar 77,58%. Nilai 77,58% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi pengawasan kerja pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Tabel 4.25
Tanggapan Responden pada Dimensi Identitas Individu Organisasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pengakuan seorang pegawai sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan bukan kelompok kerja tertentu	F	11	9	12	1	0	129	165	78,18%
		%	33,3	27,3	36,4	3,0	0,0			
Total Akumulasi							129	165	78,18%	

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi individu organisasi yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi individu organisasi sebesar 78,18%. Nilai 78,18% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi individu organisasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Tabel 4.26
Tanggapan Responden pada Dimensi Sistem Penghargaan Terhadap Prestasi Kerja

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Pemberian penghargaan bagi karyawan dan manajer yang berprestasi	F	3	8	11	7	4	98	165	59,39%
		%	9,1	24,2	33,3	21,2	12,1			
Total Akumulasi							98	165	59,39%	

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi sistem penghargaan terhadap prestasi kerja yang diukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi sistem penghargaan terhadap prestasi kerja sebesar 59,39%. Nilai 59,39% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) masih tergolong cukup baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi sistem penghargaan terhadap prestasi kerja pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia masih dinilai cukup baik, terlihat dari jawaban responden bahwa masih ada yang menyatakan kadang-kadang, jarang bahkan tidak pernah.

Tabel 4.27
Tanggapan Responden pada Dimensi Toleransi Terhadap Konflik

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Melakukan pendeteksian penyebab konflik dalam perusahaan	F	8	11	7	5	2	117	165	70,91%
		%	24,2	33,3	21,2	15,2	6,1			
Total Akumulasi							117	165	70,91%	

Sumber : hasil perhitungan

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi toleransi terhadap konflik yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada dimensi toleransi terhadap konflik sebesar 70,91%. Nilai 71,91% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi toleransi terhadap konflik pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Tabel 4.28
Tanggapan Responden pada Dimensi Pola Komunikasi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	
		SL	S	KK	J	TP				
1	Komunikasi terjalin dua arah	F	10	9	10	3	1	123	165	74,55%
		%	30,3	27,3	30,3	9,1	3,0			
Total Akumulasi							123	165	74,55%	

Tabel di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada dimensi pola komunikasi yang di ukur menggunakan satu indikator yang terdiri dari satu item pernyataan dengan jawaban responden yang cukup bervariasi. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada pola komunikasi sebesar 74,55%. Nilai 74,55% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2010:84) sudah tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa dimensi pola komunikasi pada budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

Berdasarkan hasil penjelasan-penjelasan pada setiap dimensinya masing-masing, selanjutnya dibuat kesimpulan dari seluruh dimensi tersebut dengan hasil sebagai berikut :

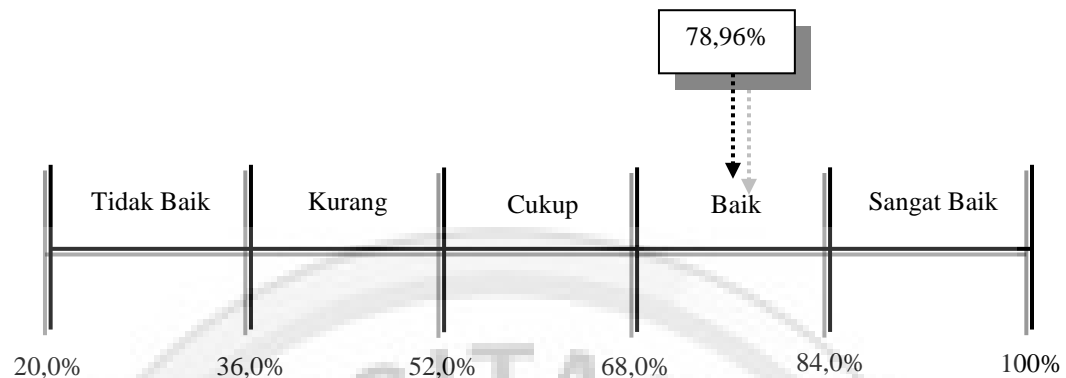
Tabel 4.29
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden pada Variabel Budaya Organisasi

No	Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	Kriteria
1	Perilaku individu yang tampak	122	165	73,94%	Baik
2	Norma-norma yang berlaku dalam organisasi	272	330	82,42%	Baik
3	Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi	141	165	85,45%	Sangat Baik
4	Falsafah manajemen	142	165	86,06%	Sangat Baik
5	Peraturan yang berlaku	150	165	90,91%	Sangat Baik
6	Iklim organisasi	134	165	81,21%	Baik
7	Inisiatif individu organisasi	249	330	75,45%	Baik
8	Toleransi terhadap resiko	133	165	80,61%	Baik
9	Pengarahan pimpinan (manajemen)	139	165	84,24%	Sangat Baik
10	Integrasi kerja	141	165	85,45%	Sangat Baik
11	Dukungan manajemen	127	165	76,97%	Baik
12	Pengawasan kerja	128	165	77,58%	Baik
13	Identitas individu organisasi	129	165	78,18%	Baik
14	Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja;	98	165	59,39%	Cukup Baik
15	Toleransi terhadap konflik	117	165	70,91%	Baik
16	Pola komunikasi	123	165	74,55%	Baik
Total		2345	2970	78,96%	Baik

Sumber : data olah kuisioner 2015 (terlampir)

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden untuk variabel budaya organisasi pada masing-masing dimensi dan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut sebesar 2345 dari skor ideal 2970 sehingga didapat presentase pencapaian sebesar 78,96%. Jika digambarkan dalam garis kontinum berdasarkan kriteria Umi Narimawati (2010:84) maka akan terlihat seperti berikut.

Gambar 4.3
Garis Kontinum Kategori Budaya Organisasi



Garis kontinum di atas menunjukkan pengkategorian variabel budaya organisasi berdasarkan nilai presentase. Dari gambar tersebut terlihat bahwa nilai presentase yang diperoleh sebesar 78,96%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 68,0% – 84,0% yang berada dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik. Namun, meskipun sudah dinilai baik, masih terdapat beberapa dimensi dengan persentase yang rendah dan harus diperbaiki seperti sistem penghargaan terhadap prestasi kerja, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi.

4.2.4. Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial terdiri dari 8 dimensi dengan masing-masing 1 item pernyataan. Berikut disajikan hasil tanggapan responden pada variabel kinerja manajerial berdasarkan dimensinya masing-masing.

Tabel 4.30
Rekaptulasi Skor Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Manajerial

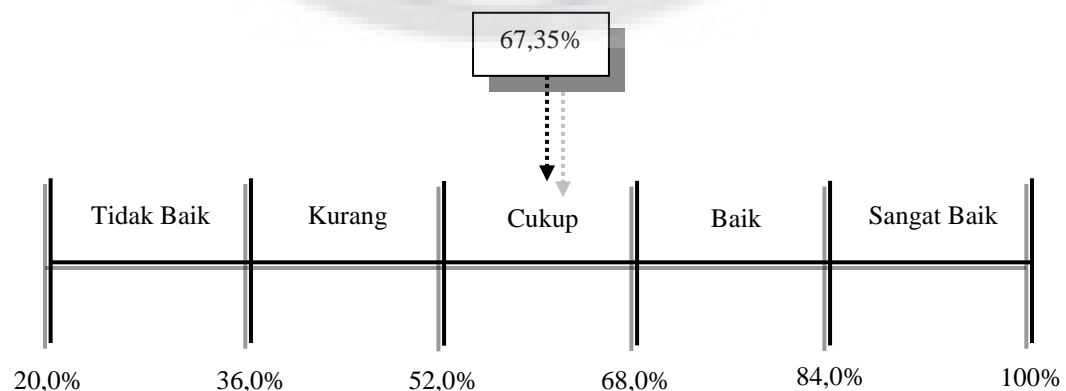
No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	kriteria
		SL	S	KK	J	TP				
1	perencanaan	F	14	8	6	4	129	165	78,18%	Baik
		%	42,4	24,2	18,2	12,1				

2	Investigasi	F	6	10	8	5	4	108	165	65,45%	Baik
		%	18,2	30,3	24,2	15,2	12,1				
3	Pengkoordinasian	F	12	15	5	0	1	136	165	82,42%	Baik
		%	36,4	45,5	15,2	0,0	3,0				
4	Evaluasi	F	5	15	9	2	2	118	165	71,52%	Baik
		%	15,2	45,5	27,3	6,1	6,1				
5	Pengawasan	F	11	14	6	1	1	132	165	80,00%	Baik
		%	33,3	42,4	18,2	3,0	3,0				
6	pengaturan Staff	F	4	9	11	1	8	99	165	60,00%	Cukup Baik
		%	12,1	27,3	33,3	3,0	24,2				
7	Negosiasi	F	3	6	8	4	12	83	165	50,30%	Kurang Baik
		%	9,1	18,2	24,2	12,1	36,4				
8	perwakilan	F	5	5	6	4	13	84	165	50,91%	Kurang Baik
		%	15,2	15,2	18,2	12,1	39,4				
Total Akumulasi								889	1320	67,35%	Cukup Baik

Sumber : data olah kuisioner 2015 (terlampir)

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden pada variabel kinerja manajerial pada masing-masing dimensi dan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut sebesar 889 dari skor ideal 1320 sehingga didapat prosentase pencaaian sebesar 67,35%. Jika digambarkan dalam garis kontinum berdasarkan kriteria Umi Narimawati (2010:84) maka akan terlihat seperti berikut.

Gambar 4.4
Garis Kontinum Kategori Kinerja Manajerial



Garis kontinum di atas menunjukkan pengkategorian variabel kinerja manajerial berdasarkan nilai prosentase. Dari gambar tersebut terlihat bahwa nilai prosentase yang diperoleh sebesar 67,35%. Nilai tersebut berada dalam kelas interval antara 52,0% – 68,0% yang berada dalam kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia dinilai cukup baik. Meskipun telah dinyatakan cukup baik perusahaan masih harus melakukan perbaikan untuk hal-hal tertentu seperti kinerja pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Sedangkan untuk kinerja perencanaan, investigasi, pengkoordinasian dan evaluasi perusahaan harus meningkatkan kinerja tersebut agar lebih baik lagi.

4.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pembentukan model regresi, selanjutnya dilakukan pengujian asumsi terlebih dahulu supaya model yang terbentuk memberikan estimasi yang BLUE (*Best Linier Unbiased Estimated*). Pengujian asumsi ini terdiri atas tiga pengujian, yakni uji *normalitas*, uji *multikolinieritas* dan uji *heteroskedastisitas*.

4.3.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian signifikansi koefisien regresi. Pada umumnya model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan metode uji *Kolmogorov-Smirnov*. Sebagai dasar

pengambilan keputusannya, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dinyatakan normal. Berikut ini tabel hasil uji normalitas data :

Tabel 4.31
Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total Quality Management (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Kinerja Manajerial (Y)
N		33	33	33
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	56.503	51.847	21.734
	Std. Deviation	10.771	10.806	5.186
Most Extreme Differences	Absolute	.128	.090	.084
	Positive	.065	.086	.078
	Negative	-.128	-.090	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		.733	.515	.483
Asymp. Sig. (2-tailed)		.656	.953	.974

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel output uji *kolmogorov smirnov* di atas, diperoleh nilai signifikansi (*Asymp. Sig. (2-tailed)*) pada masing-masing variabel sebesar 0,656; 0,953 dan 0,974. Ketiga nilai signifikansi (*p-value*) tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data sudah memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji *Multikolinearitas* bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi masing-masing variabel bebas (*independent*) memiliki korelasi yang kuat atau hampir sempurna. Model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat korelasi linier/ hubungan yang kuat antara variabel bebasnya. Jika dalam model regresi terdapat gejala *multikolinearitas*, maka model regresi tersebut tidak dapat menaksir secara tepat sehingga diperoleh kesimpulan yang salah tentang variabel yang diteliti. Uji *multikolinearitas* dilakukan dengan melihat *tolerance value* dan

variance inflation factor (VIF) dengan kriteria pengujian nilai *tolerance* harus lebih dari 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10.

Tabel 4.32
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Total Quality Management (X1)	.781	1.281
	Budaya Organisasi (X2)	.781	1.281

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

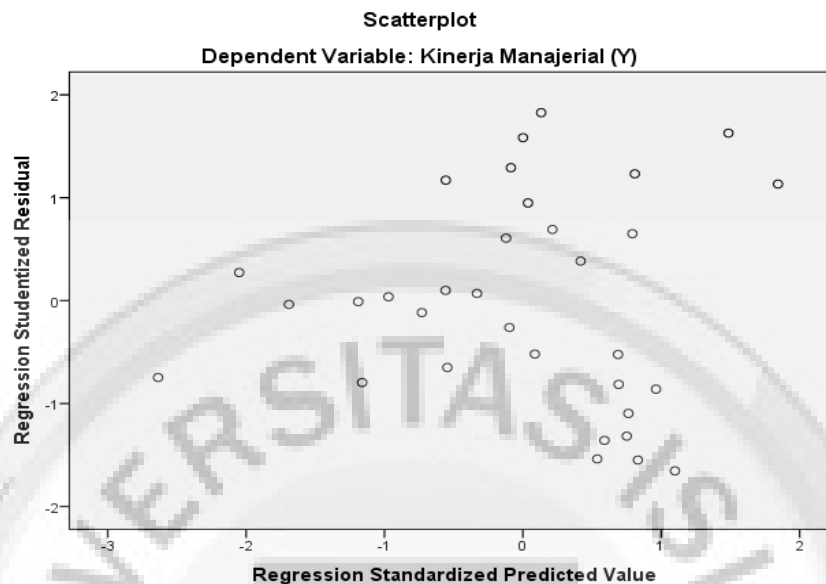
Berdasarkan output di atas, diketahui bahwa kedua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak memiliki masalah *multikolinieritas* atau dapat diartikan bahwa variabel bebas dalam penelitian tidak memiliki korelasi.

4.3.3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi kesalahan atau ketidaksamaan *variance* dari residual pada model yang sedang diamati dari satu observasi ke observasi lain. Untuk menguji adanya gejala *heteroskedastisitas* digunakan pengujian dengan metode *scatter plot*, dengan kriteria hasil sebagai berikut :

1. Jika pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.5
Hasil Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan gambar di atas, diketahui titik-titik yang diperoleh menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu atau menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada data yang diteliti tidak ditemukan masalah *heteroskedastisitas*.

Setelah melakukan uji asumsi klasik di atas, diketahui bahwa semua pengujian data tidak ditemukan adanya pelanggaran asumsi klasik, sehingga data dapat dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda

4.4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi linier berganda yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

X_1 = *Total Quality Management*

X_2 = Budaya Organisasi

β_i = Koefisien regresi pada masing-masing variabel independen

dengan menggunakan bantuan Software SPSS, didapatkan hasil persamaan regresi linear berganda yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.33
Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.738	3.243		-.844	.405
	Total Quality Management (X1)	.183	.057	.380	3.199	.003
	Budaya Organisasi (X2)	.273	.057	.568	4.782	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil *output* SPSS pada tabel diatas terlihat nilai koefesien regresi pada nilai *Unstandardized Coefficients* "B", sehingga diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -2,738 + 0,183X_1 + 0,273X_2$$

variabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar -2,738 memiliki arti bahwa jika semua variabel bebas (X) yakni *total quality management* dan budaya organisasi bernilai 0 (nol) dan tidak ada perubahan, maka kinerja manajerial akan bernilai sangat kecil hanya -2,738.
- Nilai *total quality management* (X₁) sebesar 0,183, memiliki arti bahwa jika variabel *total quality management* mengalami peningkatan sebesar 1 atau semakin baik sedangkan variabel bebas lainnya konstan, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan semakin tinggi sebesar 0,183.

- c. Nilai budaya organisasi (X_2) sebesar 0,273, memiliki arti bahwa jika variabel budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar 1 atau semakin baik sedangkan variabel bebas lainnya konstan, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan semakin tinggi sebesar 0,273.

4.4.1. Analisis Determinasi (R Square)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Dengan menggunakan *Software SPSS v.21* diperoleh output sebagai berikut:

Tabel 4.34
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R-square)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.647	3.07897243

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X_2), Total Quality Management (X_1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi atau *Rsquare* sebesar 0,669 atau 66,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *total quality management* dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia sebesar 66,9%, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 66,9\% = 33,1\%$ merupakan pengaruh atau kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial maka dilakukan dengan cara nilai *beta X zero order* pada hasil output SPSS sebagai berikut :

Tabel 4.35
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Parsial
Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	Correlations
		Beta	Zero-order
1	Total Quality Management (X1)	.380	.646
	Budaya Organisasi (X2)	.568	.746

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berikut disajikan hasil pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan rumus *beta X zero order* :

1. Variabel *total quality management* = $0,380 \times 0,646 = 0,246$ atau 24,6%
2. Variabel budaya organisasi = $0,568 \times 0,746 = 0,424$ atau 42,4%

Dari hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa dari total kontribusi secara simultan yang diberikan sebesar 66,9% ternyata sebesar 24,6% dari *total quality management* dan 42,4% dari budaya organisasi, sehingga terlihat bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi paling dominan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia.

4.4.2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Hipotesis yang akan diuji pada pengujian secara simultan ini adalah:

$H_0 : \beta = 0$ *Total quality management* dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

$H_1 : \beta \neq 0$ *Total quality management* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 0,05 atau 5%

Tabel 4.36
Hasil Pengujian Signifikansi (Uji F)

ANOVA^a

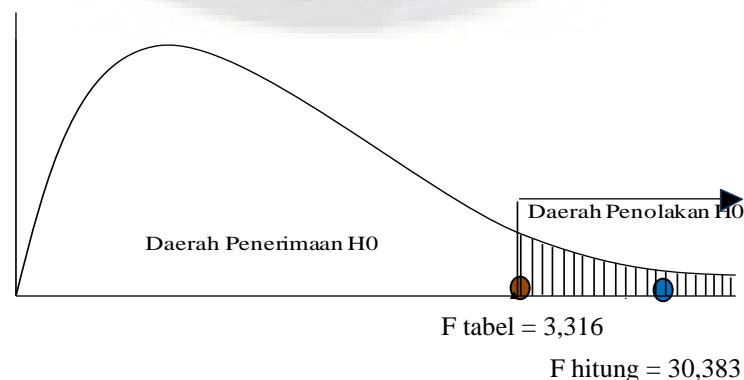
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	576.063	2	288.031	30.383	.000 ^b
	Residual	284.402	30	9.480		
	Total	860.465	32			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Total Quality Management (X1)

Berdasarkan tabel hasil *output* SPSS diatas, diketahui nilai F_{hitung} yang didapat sebesar 30,383 dan *p-value* (*sig.*) = 0,000. Dengan $\alpha = 0,05$, $db_1 = 2$, dan $db_2 = (n-k-1) = 30$, maka di dapat $F_{tabel} = 3,316$. Dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($30,383 > 3,316$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara bersama-sama *total quality management* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia. Jika disajikan dalam gambar, maka nilai F_{hitung} dan F_{tabel} tampak sebagai berikut

Gambar 4.6
Kurva Uji Hipotesis Simultan X_1 dan X_2 terhadap Y



Berikut disajikan pengujian parsial menggunakan uji t, Untuk melihat signifikansi secara parsial:

4.4.3. Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji signifikansi parsial (Uji - t) digunakan untuk analisis atau pengujian hipotesis bila peneliti bermaksud mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan menggunakan program *Software SPSS v21*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.37
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.738	3.243		-.844	.405
	Total Quality Management (X1)	.183	.057	.380	3.199	.003
	Budaya Organisasi (X2)	.273	.057	.568	4.782	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

4.4.3.1. Pengujian Total Quality Management (X₁)

$H_0: \beta_1 = 0$ Total quality management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

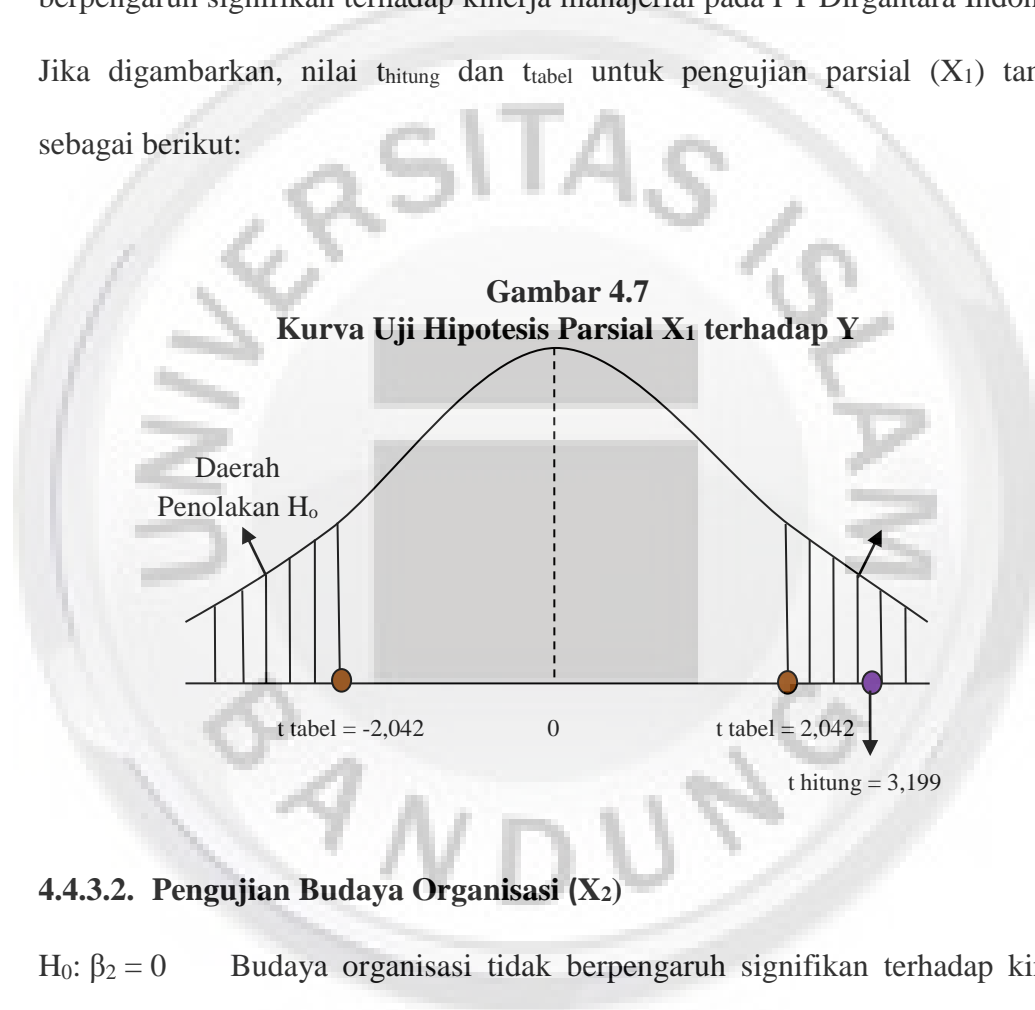
$H_1: \beta_1 \neq 0$ Total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5%, db = 30, sehingga diperoleh t_{tabel} untuk uji dua pihak sebesar = -2,042 dan 2,042

Kriteria : jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ maka H_0 di tolak

jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ maka H_0 di terima

Dari tabel 4.37 hasil *output* SPSS diperoleh nilai t_{hitung} untuk *total quality management* (X_1) sebesar 3,199 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2,042. Dikarenakan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,199 > 2,042$) dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia. Jika digambarkan, nilai t_{hitung} dan t_{tabel} untuk pengujian parsial (X_1) tampak sebagai berikut:



4.4.3.2. Pengujian Budaya Organisasi (X_2)

$H_0: \beta_2 = 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

$H_1: \beta_2 \neq 0$ Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

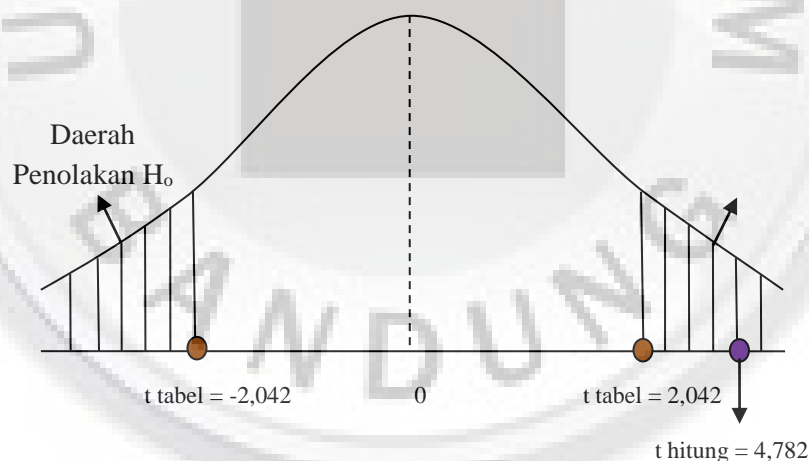
Dengan tingkat signifikan (α) sebesar 5%, $db = 30$, sehingga diperoleh t_{tabel} untuk uji dua pihak sebesar $= -2,042$ dan $2,042$

Kriteria : jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 di tolak

jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 di terima

Dari tabel 4.37 hasil *output* SPSS diperoleh nilai t_{hitung} untuk budaya organisasi (X_2) sebesar 4,782 dengan nilai t_{tabel} sebesar 2,042. Dikarenakan nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($4,782 > 2,042$) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia. Jika digambarkan, nilai t_{hitung} dan t_{tabel} untuk pengujian parsial (X_2) tampak sebagai berikut:

Gambar 4.8
Kurva Uji Hipotesis Parsial X_2 terhadap Y



4.5. Pembahasan

4.5.1. Total Quality Management (TQM)

Penilaian Total Quality Management pada PT Dirgantara Indonesia menggunakan 10 dimensi, yaitu Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas,

Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerjasama Tim (*Teamwork*), Perbaikan sistem secara bekesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Berdasarkan hasil kuisisioner yang diperoleh didapatkan skor aktual sebesar 2693 dengan skor ideal 3300. Jika di persentasekan yaitu sebesar 81,61%. Dengan mengacu pada pedoman kategorisasi Umi Narimawati (2010:84), maka secara keseluruhan TQM berada dalam kategori baik. Karena hasil persentase 81,61% ada pada rentang nilai 68,01%-84,00% dengan kategori baik. berikut ini pembahasan TQM per dimensi.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi fokus pada pelanggan, mendapatkan skor aktual sebesar 460 dengan skor ideal sebesar 495 dan hasil persentase 92,93%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 92,93% berada pada kategori sangat baik. artinya, perusahaan sudah mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan sangat baik. selain itu, perusahaan pun sudah berusaha untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi berupa saran atau masukan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi obsesi terhadap kualitas, mendapatkan skor aktual sebesar 277 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 83,94%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 83,94% berada pada kategori baik. artinya, perusahaan sudah baik dalam melakukan usaha untuk meningkatkan kualitas. Hal tersebut dapat dilihat dari penggunaan saran dan masukan untuk meningkatkan kualitas barang

serta evaluasi yang dilakukan guna meningkatkan kualitas barang dimasa yang akan datang.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi pendekatan ilmiah, mendapatkan skor aktual sebesar 285 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 86,36%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 86,36% berada pada kategori sangat baik. artinya dalam perusahaan, pengambilan keputusan dan pencarian solusi sudah dilandasi dengan data atau bukti, selain itu perusahaan juga selalu memantau prestasi kerja pegawai melalui bukti pekerjaan yang sudah di selesaikan.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi komitmen jangka panjang, mendapatkan skor aktual sebesar 284 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 86,08%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 86,08% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kekonsistenan atau keberlanjutan perusahaan untuk selalu memproduksi barang yang berkualitas serta selalu adanya rencana jangka panjang yang berhubungan dengan standar kualitas.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi kerjasama tim, mendapatkan skor aktual sebesar 268 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 81,21%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 81,21% berada pada kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan pembentukan tim yang dilakukan perusahaan untuk membahas masalah dan mencari solusi. Serta adanya kerjasama berbagai tim untuk mencapai tujuan perusahaan.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi perbaikan proses secara berkesinambungan, mendapatkan skor aktual sebesar 267 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 80,91%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 80,91% berada pada kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya rencana perubahan proses untuk perbaikan barang dan selalu dilakukan analisis hasil kerja masing-masing pegawai secara mandiri dan kemudian mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi pendidikan dan pelatihan, mendapatkan skor aktual sebesar 241 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 73,03%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 73,03% berada pada kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan serta adanya evaluasi pelatihan secara berkala.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi kebebasan terkendali, mendapatkan skor aktual sebesar 245 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 74,24%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 74,24% berada pada kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan diberikannya kebebasan dalam menyampaikan pendapat serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan batasan tertentu.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi kesatuan tujuan, mendapatkan skor aktual sebesar 266 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 80,61%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil

persentase sebesar 80,61% berada pada kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kesamaan tujuan karyawan dengan perusahaan serta terjalinnya kesepakatan manajemen dan karyawan mengenai peraturan yang berlaku.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, mendapatkan skor aktual sebesar 100 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentase 60,61%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 60,61% berada pada kategori cukup baik. perusahaan sudah memberikan penghargaan atau rewards pada karyawan, hanya saja dari hasil kuisioner masih banyak karyawan yang menceklis kolom “kadang-kadang” atau “jarang”. Oleh karena itu perusahaan disarankan untuk meningkatkan lagi dimensi ini karena dimensi ini dapat berkaitan dengan kinerja karyawan.

4.5.2. Budaya Organisasi

Penilaian budaya organisasi pada PT Dirgantara Indonesia menggunakan 16 dimensi, diantaranya : Perilaku individu yang tampak, Norma-norma yang berlaku dalam organisasi, Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi, Falsafah manajemen, Peraturan yang berlaku, Iklim organisasi, Inisiatif individu organisasi, Toleransi terhadap resiko, Pengarahan pimpinan (manajemen), Integrasi kerja , Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer), Pengawasan kerja, Identitas, individu organisasi, Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja, Toleransi terhadap konflik, Pola komunikasi. Berdasarkan hasil kuisioner yang diperoleh didapatkan skor aktual sebesar 2345 dengan skor ideal 2970. Jika di persentasekan yaitu sebesar 78,96%. Dengan mengacu pada pedoman kategorisasi

Umi Narimawati (2010:84), maka secara keseluruhan budaya organisasi berada dalam kategori baik. Karena hasil persentase 81,61% ada pada rentang nilai 68,01%-84,00% dengan kategori baik. berikut ini pembahasan mengenai budaya organisasi per dimensi.

Dimensi perilaku individu yang tampak memperoleh skor aktual sebesar 122 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentase 73,94%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 73,94% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kegiatan-kegiatan tertentu yang diadakan dan menjadi ciri khas perusahaan tersebut.

Dimensi norma yang berlaku dalam organisasi memperoleh skor aktual sebesar 272 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentase 82,42%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 82,42% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan pembuatan norma-norma yang sesuai dengan kebutuhan serta kepatuhan pegawai terhadap norma yang berlaku.

Dimensi nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi memperoleh skor aktual sebesar 141 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentase 85,45%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 85,45% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai dominan yang ditetapkan perusahaan seperti tingginya kualitas, rendahnya absensi, tingginya tingkat produktivitas dan sebagainya.

Dimensi falsafah manajemen memperoleh skor aktual sebesar 142 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentase 86,06%. Berdasarkan kategori Umi

Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 86,06% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pedoman yang digunakan manajer dalam menyelesaikan pekerjaan, terutama untuk memecahkan permasalahan manajerial.

Dimensi peraturan yang berlaku memperoleh skor aktual sebesar 150 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 90,91%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 90,91% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kepastian bahwa kegiatan usaha perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku di indonesia.

Dimensi iklim organisasi memperoleh skor aktual sebesar 134 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 81,21%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 81,21% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya perhatian perusahaan terhadap lingkungan kerja yang kondusif.

Dimensi inisiatif individu organisasi memperoleh skor aktual sebesar 249 dengan skor ideal sebesar 330 dan hasil persentasi 75,45%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 75,45% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan selalu diberikannya kesempatan, tanggungjawab dan kebebasan dalam berpendapat. Serta adanya sifat menghargai dari pihak perusahaan untuk inisiatif individu dalam memajukan perusahaan.

Dimensi toleransi terhadap resiko memperoleh skor aktual sebesar 133 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 80,61%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 80,61% berada pada kategori

baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya antisipasi terhadap kemungkinan faktor penghambat pengembangan perusahaan.

Dimensi pengarahan pemimpin memperoleh skor aktual sebesar 139 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 84,24%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 84,24% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pengarahan dan pembinaan pada karyawan utnuk bekerja lebih produktif dan disiplin.

Dimensi integrasi kerja memperoleh skor aktual sebesar 141 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 85,45%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 85,45% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan koordinasi kerja, kekompakan dan kesatuan kerja yang terjaga dengan baik.

Dimensi dukungan manajemen memperoleh skor aktual sebesar 127 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 76,97%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 76,97% berada pada kategori sangat baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kerutinan manajemen dalam memberikan motivasi pada karyawan.

Dimensi pengawasan kerja memperoleh skor aktual sebesar 128 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 77,58%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 77,58% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kerutinan pengawasan kerja yang dilakukan oleh atasan.

Dimensi identitas individu organisasi memperoleh skor aktual sebesar 126 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 78,18%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 78,18% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pengakuan seluruh pegawai sebagai satu kesatuan perusahaan, bukan sebagai kelompok kerja tertentu.

Dimensi sistem penghargaan terhadap prestasi kerja memperoleh skor aktual sebesar 98 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 59,39%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 59,39% berada pada kategori cukup baik. PT Dirgantara Indonesia sudah memberikan reward baik dalam bentuk materi maupun non materi, namun hal tersebut bukan hal yang selalu dilakukan perusahaan. oleh karena itu perlu ditingkatkan lagi, karna hal tersebut dapat memacu kinerja karyawan.

Dimensi toleransi terhadap konflik memperoleh skor aktual sebesar 117 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 70,91%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 70,91% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pendekatan penyebab konflik antar individu dalam perusahaan.

Dimensi pola komunikasi memperoleh skor aktual sebesar 123 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 74,55%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 74,55% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan terjadinya komunikasi secara dua arah antara atasan dan bawahan.

4.5.3. Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia menggunakan 8 dimensi, diantaranya : Kinerja Perencanaan, Kinerja Investigasi, Kinerja Pengkoordinasian, Kinerja Evaluasi, Kinerja Pengawasan (Supervisi), Kinerja Pengaturan staf (Staffing), Kinerja Negosiasi, dan Kinerja Perwakilan (Representatif). Berdasarkan hasil kuisioner yang diperoleh didapatkan skor aktual sebesar 889 dengan skor ideal 1320. Jika di persentasekan yaitu sebesar 67,35%. Dengan mengacu pada pedoman kategorisasi Umi Narimawati (2010:84), maka secara keseluruhan budaya organisasi berada dalam kategori cukup baik. Karena hasil persentase 67,35% ada pada rentang nilai 52,01%-68,00% dengan kategori baik. oleh karena itu kinerja manajerial ini masih harus dilakukan perbaikan agar lebih baik lagi. berikut ini pembahasan mengenai budaya organisasi per dimensi.

Dimensi Kinerja Perencanaan memperoleh skor aktual sebesar 129 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 78,18%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 78,18% berada pada kategori baik. artinya, perusahaan selalu menentukan tujuan, kebijakan, merencanakan pelaksanaan, penjadwalan kerja, dan sebagainya.

Dimensi Kinerja Investigasi memperoleh skor aktual sebesar 108 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 65,45%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 65,45% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja manajerial yang selalu mengumpulkan dan

menyampaikan informasi catatan laporan keuangan, rekening, mengukur hasil dan menganalisis pekerjaan sesuai dengan realitas yang ada.

Dimensi Kinerja Pengkoordinasian memperoleh skor aktual sebesar 136 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 82,42%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 82,42% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja manajerial yang selalu melakukan pertukaran informasi dengan unit bisnis atau divisi lain untuk menyesuaikan program kerja.

Dimensi Kinerja Evaluasi memperoleh skor aktual sebesar 118 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 71,52%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 71,52% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja manajerial yang melakukan penilaian dan pelaporan berbagai hal meliputi penilaian kinerja, penilaian catatan hasil kerja, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan barang.

Dimensi Kinerja Pengawasan memperoleh skor aktual sebesar 132 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 80,00%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 80,00% berada pada kategori baik. hal tersebut ditunjukkan dengan kinerja manajerial yang selalu memberikan pengarahan, memimpin, mengembangkan bawahan, memberikan tugas, dan melakukan pengawasan terhadap kinerja.

Dimensi Kinerja Pengaturan Staff memperoleh skor aktual sebesar 99 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 60,00%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 60,00% berada pada kategori

cukup baik. dalam hal ini, perusahaan telah melakukan kinerja seperti perekrutan, pemilihan pegawai, penempatan, dan promosi serta mutasi. Hanya saja kinerja untuk dimensi ini masih cukup jarang, sehingga harus di perbaiki lagi.

Dimensi Kinerja Negosiasi memperoleh skor aktual sebesar 83 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 50,30%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 50,30% berada pada kategori kurang baik. dalam hal ini, perusahaan telah melakukan kinerja seperti melakukan kontrak barang, melakukan tawar-menawar, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok. Hanya saja kinerja tersebut jika dilihat dari hasil kuisisioner masih banyak yang menyatakan “ Tidak Pernah” dan “Kadang-kadang”. Hal tersebut dikarenakan dalam struktur organisasi sudah ada bagian tertentu yang malakukan kinerja negosiasi tersebut.

Dimensi Kinerja Perwakilan memperoleh skor aktual sebesar 84 dengan skor ideal sebesar 165 dan hasil persentasi 50,91%. Berdasarkan kategori Umi Narimawati (2010:84), hasil persentase sebesar 50,91% berada pada kategori kurang baik. dalam hal ini, perusahaan telah melakukan kinerja seperti menghadiri pertemuan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan. hanya saja, dalam hasil kuisisioner masih banyak pegawai yang menyatakan “Tidak Pernah”, oleh karena itu perusahaan harus lebih meningkatkan lagi kinerja perwakilan ini.

4.5.4. Pengaruh *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Dirgantara Indonesia

Setelah dilakukan perhitungan melalui analisis regresi linier berganda mengenai pengaruh TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, maka diperoleh kontribusi secara simultan sebesar 0,669 atau 66,9%. Hal ini menunjukkan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki kontribusi sebesar 66,9% terhadap kinerja manajerial jika dirinci maka 24,6% merupakan kontribusi dari TQM dan 42,4% kontribusi dari Budaya Organisasi. Besarnya kontribusi secara simultan di atas memiliki arti bahwa semakin baik TQM dan Budaya organisasi dalam perusahaan maka kinerja manajerial nya pun akan semakin baik. sedangkan sisa dari 66,9% sebesar 33,1% merupakan pengaruh dari variabel yang tidak diamati dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan. Setelah melihat kontribusi secara terinci diatas, dapat terlihat bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang paling dominan terhadap kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis statistik secara simultan, menunjukkan bahwa TQM dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. hal ini dikuatkan oleh hasil perbandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} dimana nilai F_{hitung} sebesar 30,383 dan F_{tabel} sebesar 3,316 yang berarti bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($30,383 > 3,316$) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, Total Quality Management dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial untuk TQM, menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. hal ini dikuatkan oleh hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} dimana nilai t_{hitung} sebesar 3,199 dan F_{tabel} sebesar 3,199 yang berarti bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($3,199 > 3,199$) dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, Total Quality Management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Begitupun dengan hasil pengujian hipotesis statistik secara parsial untuk budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. hal ini dikuatkan oleh hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} dimana nilai t_{hitung} sebesar 4,782 dan F_{tabel} sebesar 2,042 yang berarti bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($4,782 > 2,042$) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hal ini di dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dauhan (2013) dengan judul *Total Quality Management, Budaya Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial PT PLN Area Suluttenggo Manado* yang hasilnya menunjukkan bahwa TQM dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial PT PLN. Selain itu juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mardiyati dan Prabowo (2014) dengan judul *Pengaruh interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial studi empiris pada SMK di Kabupaten Karanganyar* yang hasil

temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

