

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana kecenderungan skor tanggapan responden terhadap setiap pernyataan maupun variabel penelitian secara keseluruhan, maka dilakukan analisis statistik deskriptif dengan pendekatan distribusi frekuensi dan persentase, sedangkan untuk memberikan penilaian terhadap tanggapan responden dapat dilihat dari indeks skor aktual (jumlah skor yang dicapai responden).

4.1.1.1 Gambaran Penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada PT Pindad (Persero) Bandung

PT Pindad (Persero) Bandung melakukan penerapan *Total Quality Management* ini mengharapkan agar perusahaan mampu meningkatkan permintaan dari pelanggan serta meningkatkan keuntungan. Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh skor tanggapan mengenai *Total Quality Management* yang diukur dengan 30 pernyataan yang terbagi menjadi 10 dimensi dengan hasil sebagai berikut:

a. Fokus pada Pelanggan

PT Pindad (Persero) Bandung selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Karena dalam memenuhi kepuasan pelanggan PT Pindad selalu berusaha menyediakan produk dan jasa layanan yang berkualitas, sehingga pelanggan puas

atas produk dan jasa yang diberikan perusahaan dan menjadi pelanggan yang loyal.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi fokus pada pelanggan dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.1
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden terhadap Dimensi Fokus pada Pelanggan

No.	Pernyataan	Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
1	Bapak/Ibu ingin memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, kegunaan produk, dan ketepatan waktu	Frek.	0	0	1	6	8	15	67
		%	0,0	0,0	6,7	40	53,3	100	
2	Bapak/Ibu memanfaatkan informasi dari pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan	Frek.	0	0	3	7	5	15	62
		%	0,0	0,0	20,0	46,7	33,3	100	
3	Bapak/Ibu memanfaatkan masukan dan saran dari pelanggan untuk perbaikan dalam memuaskan pelanggan	Frek.	0	1	1	9	4	15	61
		%	0,0	6,7	6,7	60,0	26,7	100	
Jumlah Skor Dicapai								190	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 53,3% diantaranya menyatakan bahwa selalu muncul keinginan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, kegunaan produk, dan ketepatan waktu, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak

6,7% menyatakan bahwa terkadang muncul keinginan untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, kegunaan produk, dan ketepatan waktu. Langkah awal yang dapat perusahaan lakukan ketika melakukan proses perbaikan kualitas adalah membuat tujuan utama perusahaan yang jelas dan realitis, agar para karyawan termotivasi untuk mewujudkan tujuan yang perusahaan inginkan.

Selanjutnya untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 46,7% diantaranya sering memanfaatkan informasi yang diperoleh dari pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 20% terkadang memanfaatkan informasi yang diperoleh dari pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan sering mendapatkan informasi dari pelanggan dengan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan sekurang-kurangnya dilakukan sekali dalam setahun. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat secepatnya melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan apabila ada *complain* dari pelanggan sehingga perusahaan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 60% sering memanfaatkan masukan dan saran yang diperoleh dari para pelanggan untuk melakukan perbaikan dalam memuaskan pelanggan, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 6,7% masing-masing diantaranya terkadang dan pernah memanfaatkan masukan dan saran yang diperoleh dari para pelanggan untuk perbaikan dalam rangka memuaskan pelanggan.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

Jumlah skor maksimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor tertinggi

$$= 3 \times 15 \times 5$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

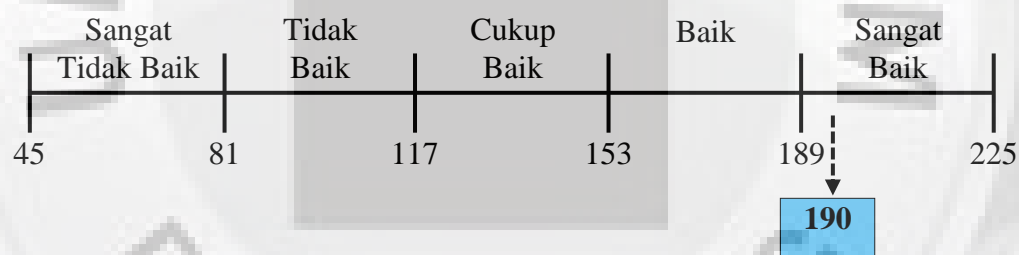
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.1
Garis Kontinum Dimensi Fokus pada Pelanggan

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk dimensi fokus pada pelanggan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 190. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor aktual sebesar 190 termasuk dalam kriteria “sangat baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “190 – 225”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Pindad (Persero) Bandung selalu berusaha dengan sangat baik untuk dapat fokus pada seluruh aspek kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan

puas atas produk dan jasa yang diberikan perusahaan dan menjadi pelanggan yang loyal.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Kualitas suatu produk merupakan salah satu unsur penting dalam menarik minat pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Dengan kualitas yang telah ditetapkan, PT Pindad terobsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditetapkan tersebut.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi obsesi terhadap kualitas dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.2
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Obsesi terhadap Kualitas

No.	Pernyataan		Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
4	Perusahaan lebih menekankan pada kualitas produk dan proses, karena kualitas produk tidak mungkin terjadi tanpa didukung kualitas dalam proses	Frek.	0	0	6	4	5	15	59
		%	0,0	0,0	40,0	26,7	33,3	100	
5	Perusahaan memanfaatkan umpan balik seperti kritik dan saran dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk	Frek.	0	6	0	5	4	15	52
		%	0,0	40,0	0,0	33,3	26,7	100	
6	Perusahaan melakukan evaluasi akar penyebab masalah, untuk	Frek.	0	6	0	4	5	15	53

perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas	%	0,0	40,0	0,0	26,7	33,3	100	
Jumlah Skor Dicapai								164

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 40% diantaranya menyatakan jika perusahaan terkadang lebih menekankan pada kualitas produk dan proses, karena kualitas produk tidak mungkin terjadi tanpa didukung kualitas dalam proses, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 26,7% menyatakan bahwa perusahaan sering lebih menekankan pada kualitas produk dan proses, karena kualitas produk tidak mungkin terjadi tanpa didukung kualitas dalam proses.

Selanjutnya untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 40% diantaranya menyatakan jika perusahaan pernah memanfaatkan umpan balik seperti kritik dan saran dari para pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 26,7% menyatakan bahwa perusahaan selalu memanfaatkan umpan balik seperti kritik dan saran dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 40% menyatakan jika perusahaan pernah melakukan evaluasi pada akar penyebab masalah, untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas, sedangkan paling sedikit yaitu 26,7% menyatakan bahwa perusahaan sering melakukan evaluasi terhadap akar penyebab masalah untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan kualitas.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

Jumlah skor maksimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor tertinggi

$$= 3 \times 15 \times 5$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

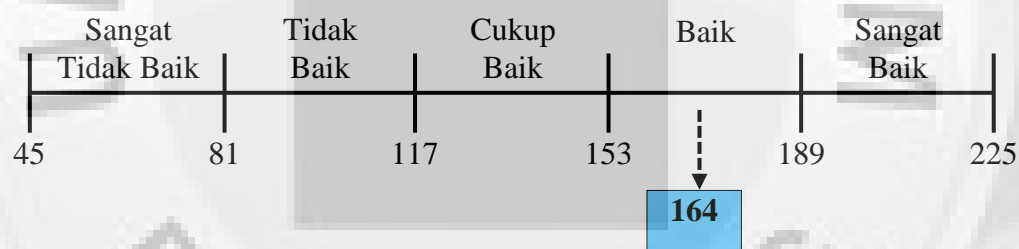
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.2
Garis Kontinum Dimensi Obsesi terhadap Kualitas

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk dimensi fokus pada pelanggan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 164. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 164 termasuk dalam kriteria “baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “154–189”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Pindad Bandung memiliki obsesi yang baik untuk mengedepankan kualitas produknya, karena kualitas suatu produk merupakan salah satu unsur penting

dalam menarik minat pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menetapkan *Total Quality Management*. PT Pindad melakukan studi banding dengan perusahaan-perusahaan domestik maupun mancanegara. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dan daya saing.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi pendekatan ilmiah dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.3
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pendekatan Ilmiah

No.	Pernyataan	Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
7	Dalam pengambilan keputusan Bapak/Ibu terlebih dahulu, mengumpulkan data/bukti, mengkaji data/bukti, dan memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi	Frek.	0	0	7	3	5	15	58
		%	0,0	0,0	46,7	20,0	33,3	100	
8	Bapak/Ibu memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan	Frek.	0	0	1	10	4	15	63
		%	0,0	0,0	6,7	66,7	26,7	100	
9	Bapak/Ibu melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan	Frek.	0	0	2	9	4	15	62
		%	0,0	0,0	13,3	60,0	26,7	100	
Jumlah Skor Dicapai								183	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan, responden terkadang terlebih dahulu mengumpulkan bukti, mengkaji dan memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 20% terlebih dahulu sering mengumpulkan data/ bukti, mengkaji bukti dan memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi.

Selanjutnya untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden sebanyak 66,7% diantaranya sering memantau prestasi kerja melalui bukti pekerjaan yang telah diselesaikan, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% kadang-kadang memantau prestasi kerja melalui bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

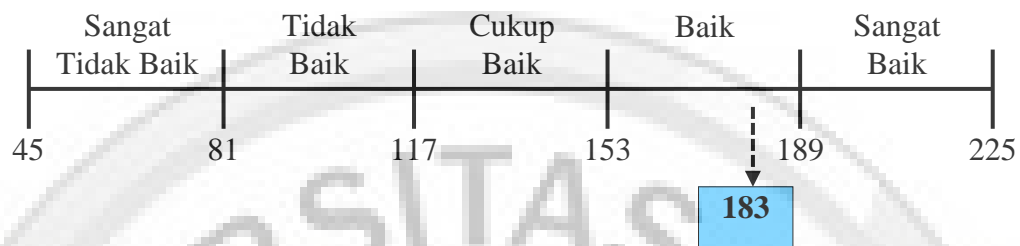
Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 60% sering melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 13,3% kadang-kadang melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\ &= 3 \times 15 \times 5 \\ &= 225 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\ &= 3 \times 15 \times 1 \\ &= 45 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\
 &= (225 - 45) : 5 \\
 &= 36
 \end{aligned}$$



Gambar 4.3
Garis Kontinum Dimensi Pendekatan Ilmiah

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk dimensi pendekatan ilmiah adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 183. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 183 termasuk dalam kriteria “baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “154–189”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen PT Pindad (Persero) Bandung melakukan pendekatan ilmiah dengan baik untuk melakukan perbaikan dan memberikan solusi pada setiap masalah yang terjadi.

d. Komitmen Jangka Panjang

Dalam melaksanakan *Total Quality Management*, PT Pindad tidak hanya menerapkannya untuk satu periode saja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa berhasil dilaksanakannya *Total Quality Management* dalam perusahaan.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi komitmen jangka panjang dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Komitmen Jangka Panjang

No.	Pernyataan	Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
10	Bapak/Ibu melakukan perubahan budaya terkait dengan target perusahaan	Frek.	0	1	1	9	4	15	61
		%	0,0	6,7	6,7	60,0	26,7	100	
11	Bapak/Ibu memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan	Frek.	0	0	0	11	4	15	64
		%	0,0	0,0	0,0	73,3	26,7	100	
12	Perusahaan melakukan komitmen jangka panjang guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses	Frek.	0	0	0	7	8	15	68
		%	0,0	0,0	0,0	46,7	53,3	100	
Jumlah Skor Dicapai								193	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas dari responden yakni sebanyak 60% diantaranya selalu melakukan perubahan budaya terkait dengan target perusahaan, sedangkan paling sedikit yakni masing-masing hanya sebanyak 6,7% terkadang dan pernah melakukan perubahan budaya terkait dengan target perusahaan.

Untuk pernyataan kedua, diketahui bahwa mayoritas dari responden yakni sebanyak 73,3% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan sering memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan, sedangkan 26,7% sisanya menyatakan jika perusahaan selalu memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 53,3% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan selalu melakukan komitmen jangka panjang guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses, sedangkan 47,7% sisanya menyatakan bahwa perusahaan sering melakukan komitmen jangka panjang agar dapat menghasilkan perubahan budaya sehingga penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

Jumlah skor maksimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor tertinggi

$$= 3 \times 15 \times 5$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

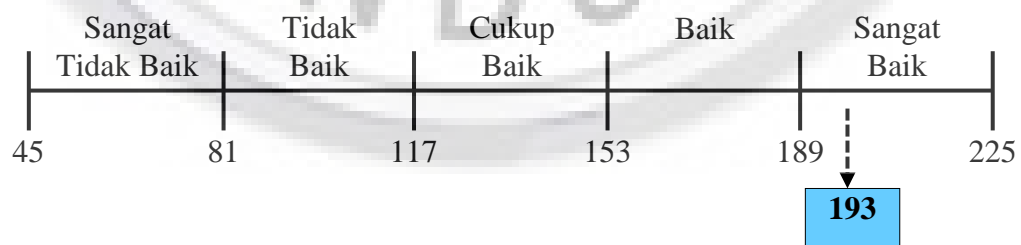
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.4
Garis Kontinum Dimensi Komitmen Jangka Panjang

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk dimensi komitmen jangka panjang adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 193. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 193 termasuk dalam kriteria “sangat baik” karena berada pada interval skor antara “190 – 225”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Pindad (Persero) Bandung selalu membuat komitmen jangka panjang dengan sangat baik. Perusahaan tidak hanya menerapkan *Total Quality Management* pada satu periode saja, oleh sebab itu dibutuhkan komitmen jangka panjang agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim

Penyelesaian masalah kualitas dalam perusahaan sangat membutuhkan kerjasama tim (*team work*) dari semua lini perusahaan dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Kerjasama tim juga dapat mempererat hubungan antar karyawan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai kerjasama tim dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.5

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kerjasama Tim

No.	Pernyataan		Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
13	Perusahaan membentuk pola kerja tim dalam pemecahan masalah	Frek.	0	0	7	3	5	15	58
		%	0,0	0,0	46,7	20,0	33,3	100	
14	Perusahaan melakukan motivasi dalam tim untuk	Frek.	0	0	6	7	2	15	56

	mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya	%	0,0	0,0	40,0	46,7	13,3	100	
15	Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya	Frek.	0	5	1	6	3	15	52
		%	0,0	33,3	6,7	40,0	20,0	100	
Jumlah Skor Dicapai									166

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas responden yakni sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan terkadang membentuk pola kerja tim dalam pemecahan masalah, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 20% menyatakan jika perusahaan sering membentuk pola kerja tim dalam pemecahan masalah.

Untuk pernyataan kedua, diketahui bahwa mayoritas dari responden yakni sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan sering memberikan motivasi terhadap tim untuk mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 13,3% menyatakan bahwa perusahaan selalu memberikan motivasi terhadap tim untuk dapat mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwa kemitraan dan hubungan sering dijalin dan dibina dengan baik antara karyawan perusahaan, para pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak

6,7% menyatakan bahwa kemitraan dan hubungan terkadang dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

Jumlah skor maksimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor tertinggi

$$= 3 \times 15 \times 5$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

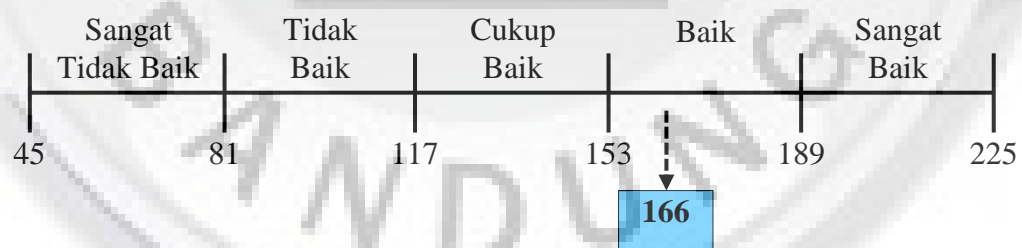
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.5
Garis Kontinum Dimensi Kerjasama Tim

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk dimensi kerjasam tim adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 166. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 166 termasuk dalam kriteria “baik” dikarenakan berada pada

interval skor antara “154 – 189”. Hal tersebut menunjukkan bahwa sudah terbentuk kerjasama yang baik antara lini karyawan di PT Pindad (Persero) Bandung. Kerjasama tim dapat menyelesaikan masalah kualitas dan mempererat hubungan antar karyawan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

PT Pindad selalu menyelesaikan masalah yang ada dengan cara melihat kegagalan dan masalah yang ada sebelumnya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kegagalan lagi dalam menyelesaikan masalah yang telah ada. Oleh sebab itu sistem yang ada pun harus selalu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi perbaikan sistem secara berkesinambungan dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

No.	Pernyataan		Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
16	Bapak/Ibu mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan	Frek.	0	0	5	6	4	15	59
		%	0,0	0,0	33,3	40,0	26,7	100	
17	Bapak/Ibu melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk	Frek.	0	0	5	6	4	15	59
		%	0,0	0,0	33,3	40,0	26,7	100	

18	Bapak/Ibu melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien	Frek.	0	0	2	9	4	15	62
		%	0,0	0,0	13,3	60,0	26,7	100	
Jumlah Skor Dicapai									180

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% diantaranya sering mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan, sedangkan paling sedikit yakni 26,7% selalu mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

Untuk pernyataan kedua, diketahui bahwa mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% diantaranya sering melakukan perencanaan pada perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 26,7% selalu melakukan perencanaan perubahan proses perbaikan produk untuk dapat meningkatkan kualitas produk.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 60% diantaranya sering melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 13,3% kadang-kadang melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\
 &= 3 \times 15 \times 5
 \end{aligned}$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

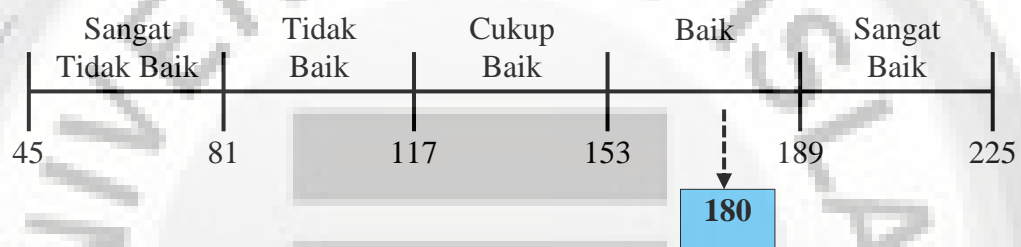
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.6
Garis Kontinum Dimensi Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk dimensi perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 180. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 180 termasuk dalam kriteria “baik” karena berada pada interval skor antara “154 – 189”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Pindad (Persero) Bandung melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan baik agar tidak terjadi kegagalan lagi dalam menyelesaikan masalah yang telah ada.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber Daya Manusia merupakan unsur penting dalam suatu perusahaan. Apabila SDM yang dimiliki perusahaan berkualitas maka produk yang dihasilkan pun akan berkualitas juga. PT Pindad menyelenggarakan pelatihan yang rutin dilakukan untuk para karyawannya agar dapat meningkatkan kompetensi para karyawan.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi pendidikan dan pelatihan dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Pendidikan dan Pelatihan

No.	Pernyataan	Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
19	Perusahaan menyediakan program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai	Frek.	0	5	1	2	7	15	56
		%	0,0	33,3	6,7	13,3	46,7	100	
20	Perusahaan memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan	Frek.	0	5	1	6	3	15	52
		%	0,0	33,3	6,7	40,0	20,0	100	
21	Perusahaan mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk peningkatan kompetensi pegawai	Frek.	0	5	1	3	6	15	55
		%	0,0	33,3	6,7	20,0	40,0	100	
Jumlah Skor Dicapai								163	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas responden yakni sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan selalu menyediakan program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai, sedangkan paling sedikit yakni hanya

sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perusahaan terkadang menyediakan program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai.

Untuk pernyataan kedua, diketahui bahwa mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan sering memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perusahaan terkadang memberikan izin bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan.

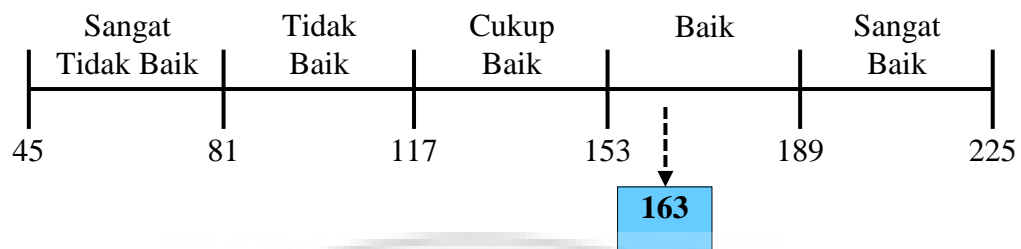
Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan selalu mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk peningkatan kompetensi pegawai, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan jika perusahaan kadang-kadang mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk peningkatan kompetensi pegawai.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\ &= 3 \times 15 \times 5 \\ &= 225 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\ &= 3 \times 15 \times 1 \\ &= 45 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\ &= (225 - 45) : 5 \\ &= 36 \end{aligned}$$



Gambar 4.7
Garis Kontinum Dimensi Pendidikan dan Pelatihan

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk dimensi pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 163. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 163 termasuk dalam kriteria “baik” karena berada pada interval skor antara “154 – 189”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan dilakukan dengan baik oleh manajemen di PT Pindad (Persero) Bandung, agar dapat meningkatkan kompetensi para karyawan sehingga produk yang dihasilkan pun akan berkualitas.

h. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan yang terkendali diberikan kepada karyawan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan tanpa harus mengikuti prosedur dari perusahaan, namun tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi kebebasan yang terkendali dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kebebasan yang Terkendali

No.	Pernyataan		Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
22	Adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan	Frek.	0	0	5	3	7	15	62
		%	0,0	0,0	33,3	20,0	46,7	100	
23	Perusahaan membatasi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	Frek.	0	0	1	5	9	15	68
		%	0,0	0,0	6,7	33,3	60,0	100	
24	Perusahaan membatasi keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah	Frek.	0	0	3	8	4	15	61
		%	0,0	0,0	20,0	53,3	26,7	100	
Jumlah Skor Dicapai								191	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas responden yakni sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa selalu muncul rasa memiliki dari diri responden terhadap perusahaan, sedangkan 20% sisanya menyatakan bahwa sering muncul rasa memiliki dari responden terhadap perusahaan.

Untuk pernyataan kedua, diketahui bahwa mayoritas dari responden yakni sebanyak 60% menyatakan bahwa perusahaan selalu membatasi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, sedangkan paling sedikit yaitu sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perusahaan terkadang membatasi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 53,3% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan sering membatasi keterlibatan

karyawan dalam pemecahan masalah, sedangkan paling sedikit yaitu sebanyak 20% menyatakan bahwa perusahaan terkadang membatasi keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

Jumlah skor maksimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor tertinggi

$$= 3 \times 15 \times 5$$

$$= 225$$

Jumlah skor minimum = jumlah pernyataan x n x bobot skor terendah

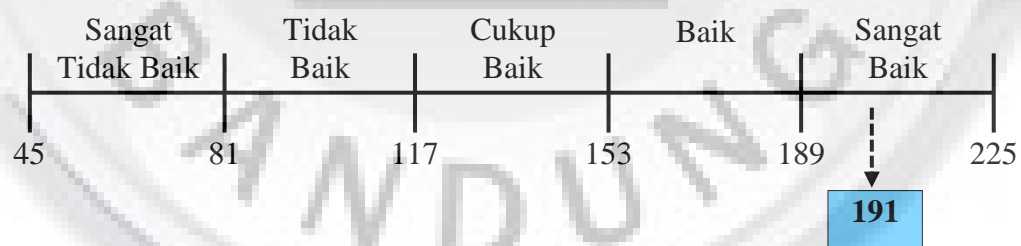
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.8
Garis Kontinum Dimensi Kebebasan yang Terkendali

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk dimensi kebebasan yang terkendali adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 191. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 191 termasuk dalam kriteria “sangat baik”

dikarenakan ada pada interval skor antara “190 – 225”. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen di PT Pindad (Persero) Bandung membuat kebebasan yang terkendali dengan sangat baik terhadap para karyawan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan tanpa harus mengikuti prosedur dari perusahaan, namun tetap dapat dipertanggungjawabkan.

i. Kesatuan Tujuan

Karyawan PT Pindad selalu menginginkan hal yang terbaik untuk perusahaan. Setiap karyawan PT Pindad selalu berusaha agar perusahaan dapat berjalan dengan baik yaitu mendapatkan laba setiap tahunnya dan berusaha agar PT Pindad tidak merugi.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai dimensi kesatuan tujuan dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.9
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Kesatuan Tujuan

No.	Pernyataan		Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor
			TP	P	KK	SR	SL		
25	Para karyawan dan atasan memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai visi perusahaan	Frek.	0	0	1	9	5	15	64
		%	0,0	0,0	6,7	60,0	33,3	100	
26	Bapak/Ibu bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan	Frek.	0	0	0	3	12	15	72
		%	0,0	0,0	0,0	20,0	80,0	100	
27	Perusahaan menjaga hubungan	Frek.	0	0	0	8	7	15	67

kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan	%	0,0	0,0	0,0	53,3	46,7	100	
Jumlah Skor Dicapai								203

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas dari responden yakni sebanyak 60% diantaranya menyatakan bahwa para karyawan dan atasan sering memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai visi perusahaan, sedangkan paling sedikit yaitu hanya sebanyak 6,7% menyatakan bahwa para karyawan dan atasan terkadang memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai visi perusahaan.

Untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 80% diantaranya menyatakan bahwa responden selalu bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan 20% sisanya menyatakan bahwa responden sering bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 53,3% menyatakan bahwasanya perusahaan sering menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan, sedangkan 46,7% sisanya menyatakan bahwasanya perusahaan selalu menjaga hubungan kemitraan dengan para pelanggan melalui penciptaan keselarasan tujuan.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\
 &= 3 \times 15 \times 5 \\
 &= 225
 \end{aligned}$$

$$\text{Jumlah skor minimum} = \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor terendah}$$

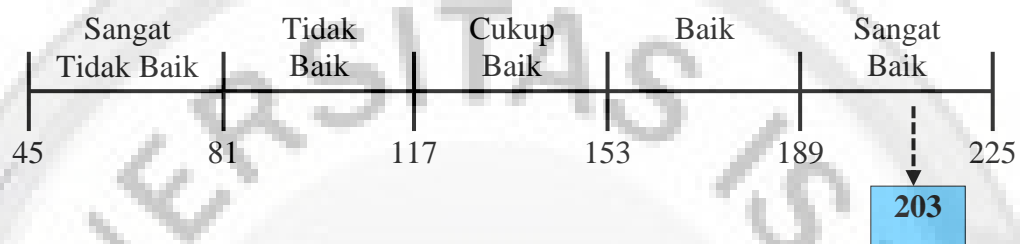
$$= 3 \times 15 \times 1$$

$$= 45$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (225 - 45) : 5$$

$$= 36$$



Gambar 4.9
Garis Kontinum Dimensi Kesatuan Tujuan

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk dimensi kesatuan tujuan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 203. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 203 termasuk dalam kriteria “sangat baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “190 – 225”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sudah terbentuk kesatuan tujuan yang sangat baik antara karyawan dengan atasan di PT Pindad (Persero) Bandung untuk meningkatkan laba perusahaan dan kepuasan pelanggan.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang disampaikan melalui kepala bagiannya masing-masing.

Skor tanggapan responden terhadap 3 pernyataan mengenai adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

Tabel 4.10
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Dimensi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

No.	Pernyataan	Pilihan Tanggapan					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
28	Perusahaan melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi perusahaan	Frek.	0	6	3	2	4	15	49
		%	0,0	40,0	20,0	13,3	26,7		
29	Adanya penghargaan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya	Frek.	6	1	3	0	5	15	42
		%	40,0	6,7	20,0	0,0	33,3		
30	Perusahaan mendorong karyawan untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka	Frek.	0	7	4	1	3	15	45
		%	0,0	46,7	26,7	6,7	20,0		
Jumlah Skor Dicapai								136	

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan pernah melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi perusahaan, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 20% menyatakan bahwa perusahaan sering melibatkan pegawai dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi perusahaan.

Untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas responden yakni sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwasanya tidak pernah ada penghargaan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerja, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan bahwa pernah ada penghargaan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas prestasi kerjanya.

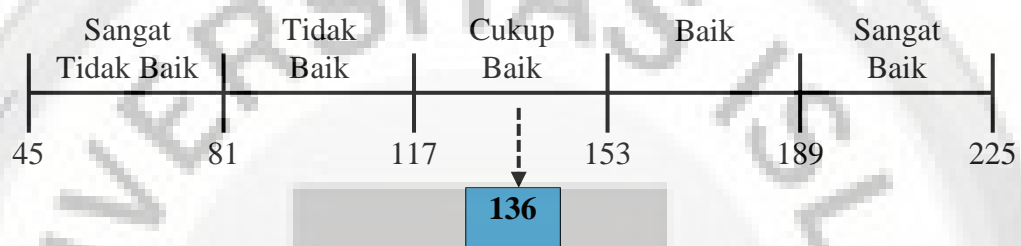
Terakhir untuk pernyataan ketiga, diketahui mayoritas responden sebanyak 46,7% diantaranya menyatakan bahwa perusahaan pernah mendorong karyawan untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perusahaan terkadang mendorong karyawan untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka.

Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\ &= 3 \times 15 \times 5 \\ &= 225\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pernyataan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\
 &= 3 \times 15 \times 1 \\
 &= 45
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\
 &= (225 - 45) : 5 \\
 &= 36
 \end{aligned}$$



Gambar 4.10

Garis Kontinum Dimensi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 225. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 136. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 136 termasuk dalam kriteria “cukup baik” dikarenakan ada pada interval skor antara “118–153”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dilakukan dengan cukup baik oleh manajemen PT Pindad (Persero) Bandung, karena memiliki peran penting dalam mempraktikkan disiplin kerja dengan cara mengeluarkan peraturan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan serta dengan adanya pembangunan motivasi kerja.

Setelah disajikan rekap skor tanggapan responden untuk setiap dimensi, selanjutnya dilakukan rekapitulasi skor tanggapan secara keseluruhan mengenai

Total Quality Management (TQM) pada PT Pindad (Persero) Bandung dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai *Total Quality Management* pada PT Pindad (Persero) Bandung

No.	Dimensi	Indeks Skor Aktual	Indeks Skor Ideal	Kriteria
1	Fokus pada Pelanggan	190	225	Sangat Baik
2	Obsesi terhadap Kualitas	164	225	Baik
3	Pendekatan Ilmiah	183	225	Baik
4	Komitmen Jangka Panjang	193	225	Sangat Baik
5	Kerjasama Tim	166	225	Baik
6	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan	180	225	Baik
7	Pendidikan dan Pelatihan	163	225	Baik
8	Kebebasan yang Terkendali	191	225	Sangat Baik
9	Kesatuan Tujuan	203	225	Sangat Baik
10	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	136	225	Cukup Baik
Jumlah Skor Dicapai		1769	2250	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap 10 dimensi mengenai *Total Quality Management (TQM)*. Pada tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai responden adalah sebesar 1769. Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor yang diperoleh, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\
 &= 30 \times 15 \times 5 \\
 &= 2250
 \end{aligned}$$

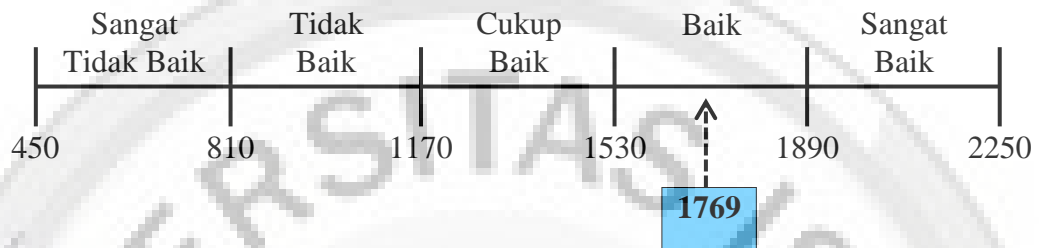
$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\
 &= 30 \times 15 \times 1
 \end{aligned}$$

$$= 450$$

Rentang skor = (skor maksimum – skor minimum) : kategori

$$= (2250 - 450) : 5$$

$$= 360$$



Gambar 4.11
Garis Kontinum *Total Quality Management (TQM)* pada PT Pindad (Persero) Bandung

Secara ideal, jumlah skor yang diharapkan untuk pelaksanaan *total quality management (TQM)* adalah sebesar 2250. Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 1769. Pada gambar garis kontinum tampak bahwa skor sebesar 1769 termasuk dalam kriteria “baik” dikarenakan berada pada interval skor antara “1531–1890”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* pada PT Pindad (Persero) Bandung sudah tergolong baik, karena kualitas yang diberikan oleh perusahaan mencerminkan bahwa perusahaan ini mengedepankan kebutuhan para pelanggannya.

Kondisi lingkungan perusahaan yang saat ini sangat kompetitif mengharuskan setiap perusahaan lebih fokus pada pelanggannya. Dalam hal ini PT Pindad telah melakukan perbaikan kualitas produk dan jasa dengan baik dalam memberikan kepuasan pelanggan.

4.1.1.2 Gambaran Tingkat Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero)

Bandung

Untuk dapat meningkatkan laba perusahaan, PT Pindad secara terus-menerus melakukan perbaikan kualitas produk dan jasa layanan agar pelanggan merasa puas atas produk dan jasa yang diberikan perusahaan dan menjadi pelanggan yang loyal. Hal tersebut dikarenakan laba merupakan suatu kekuatan pokok agar perusahaan dapat tetap bertahan untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner kepada responden, diperoleh tanggapan mengenai laba perusahaan yang diukur dengan 5 pernyataan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Jmlh	Indeks Skor	
		TP	P	KK	SR	SL			
1	Perusahaan mengalami peningkatan laba dari periode sebelumnya	Frek.	10	1	2	2	0	15	26
		%	66,7	6,7	13,3	13,3	0,0		
2	Besarnya peningkatan laba cukup signifikan	Frek.	5	6	1	3	0	15	32
		%	33,3	40,0	6,7	20,0	0,0		
3	Perbaikan kualitas yang dilakukan berkaitan dengan peningkatan laba perusahaan	Frek.	5	2	6	1	1	15	36
		%	33,3	13,3	40,0	6,7	6,7		
4	Perbaikan kualitas meningkatkan mutu	Frek.	6	4	1	2	2	15	35

	produk sehingga pendapatan perusahaan meningkat	%	40,0	26,7	6,7	13,3	13,3	100	
5	Penerapan TQM yang memadai dalam perusahaan menghasilkan peningkatan laba	Frek.	0	0	4	3	8	15	64
		%	0,0	0,0	26,7	20,0	53,3	100	
Jumlah Skor Dicapai									193

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 66,7% menyatakan bahwa perusahaan tidak pernah mengalami peningkatan laba dari periode sebelumnya, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perusahaan pernah mengalami peningkatan laba dari periode sebelumnya.

Untuk pernyataan kedua, mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% menyatakan bahwa besarnya peningkatan laba perusahaan pernah mengalami hasil yang signifikan, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan bahwa besarnya peningkatan laba perusahaan terkadang cukup signifikan.

Untuk pernyataan ketiga, mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% menyatakan bahwa perbaikan kualitas yang dilakukan terkadang berkaitan dengan peningkatan laba perusahaan, sedangkan paling sedikit yakni hanya sebanyak 6,7% masing-masing diantaranya menyatakan bahwa perbaikan kualitas yang dilakukan selalu dan sering berkaitan dengan peningkatan laba perusahaan.

Selanjutnya untuk pernyataan keempat, mayoritas dari responden yakni sebanyak 40% diantaranya menyatakan bahwa perbaikan kualitas tidak pernah meningkatkan mutu produk sehingga pendapatan perusahaan tidak meningkat,

sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 6,7% menyatakan bahwa perbaikan kualitas terkadang meningkatkan mutu produk sehingga pendapatan perusahaan meningkat.

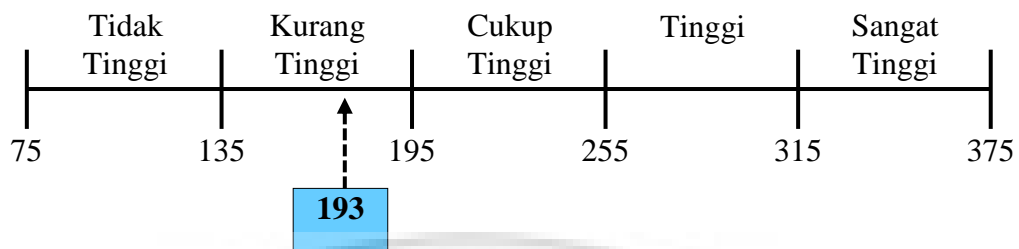
Terakhir untuk pernyataan kelima, mayoritas responden sebanyak 53,3% menyatakan bahwa penerapan *TQM* yang memadai dalam perusahaan sering menghasilkan peningkatan laba, sedangkan paling sedikit yakni sebanyak 20% menyatakan bahwa penerapan *TQM* yang memadai dalam perusahaan terkadang menghasilkan peningkatan laba.

Secara keseluruhan, jumlah skor aktual yang dicapai responden dari lima pernyataan mengenai laba perusahaan adalah sebesar 193. Untuk memberikan interpretasi terhadap jumlah skor yang diperoleh, dapat dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor maksimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor tertinggi} \\ &= 5 \times 15 \times 5 \\ &= 375 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah skor minimum} &= \text{jumlah pertanyaan} \times n \times \text{bobot skor terendah} \\ &= 5 \times 15 \times 1 \\ &= 75 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rentang skor} &= (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) : \text{kategori} \\ &= (375 - 75) : 5 \\ &= 60 \end{aligned}$$



Gambar 4.12
Garis Kontinum Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk laba perusahaan adalah sebesar 375. Berdasarkan tabel di atas, diketahui jumlah skor aktual yang dicapai oleh responden adalah sebesar 193. Pada gambar garis kontinum di atas, terlihat skor sebesar 193 termasuk dalam kriteria “kurang tinggi” dikarenakan berada pada interval skor antara “136 – 195”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung tergolong kurang tinggi. Kurang tingginya laba yang diperoleh PT Pindad disebabkan oleh berbagai faktor lainnya, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah.

4.1.1.3 Studi tentang Penerapan *Total Quality Management* dalam Kaitannya dengan Laba Perusahaan

Untuk mengetahui keterkaitan antara penerapan *Total Quality Management* dengan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung. Data yang disajikan berikut ini merupakan hasil pengolahan data kuesioner tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Penerapan *Total Quality Management* dan Tingkat Laba Perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung

Variabel	Total skor	Kriteria
<i>Total Quality Management</i>	1.769	Baik
Laba	193	Kurang Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2015

Hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada pihak-pihak yang terkait di PT Pindad, menunjukkan bahwa penerapan *TQM* pada PT Pindad termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner dengan total skor 1.769. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara “1531–1890” yang menunjukkan kriteria “baik”. Sedangkan untuk hasil kuesioner tentang laba perusahaan pada PT Pindad, menunjukkan bahwa tingkat laba pada PT Pindad dalam kriteria “kurang tinggi” yaitu dengan total skor 193. Skor ini berada pada interval antara “136 – 195”. Dari hasil kuesioner tersebut dapat menjadi bukti bahwa kurang adanya keterkaitan antara penerapan *TQM* dengan laba perusahaan pada PT Pindad (Persero) Bandung, meskipun penerapan *TQM* sudah termasuk dalam kriteria baik, ditambah lagi kurang tingginya laba PT Pindad disebabkan oleh berbagai faktor lainnya, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah, meskipun penerapan *TQM* di PT Pindad sudah tergolong baik.

Penerapan *Total Quality Management* memang telah membantu manajemen dalam meningkatkan semangat kerja dan memotivasi karyawan, serta membuat program kerja yang sesuai dengan kemampuan sumber daya yang

dimiliki oleh perusahaan. Akan tetapi untuk tingkat laba perusahaan pada PT Pindad, *TQM* kurang mampu membantu dalam pencapaian tujuan utama perusahaan dalam meningkatkan keuntungan, oleh karena itu penerapan *TQM* perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi dari tahap baik ke tahap yang sangat baik.

Dengan demikian penerapan *Total Quality Management* pada PT Pindad kurang ada kaitannya dengan tingkat laba perusahaan. Hal tersebut dikarenakan oleh berbagai faktor lainnya selain dari penerapan *TQM*, seperti perkembangan teknologi yang kurang baik di PT Pindad, kurangnya kemampuan PT Pindad untuk bersaing dengan produk luar negeri, serta kemauan pasar untuk menggunakan produk dalam negeri masih rendah, meskipun penerapan *TQM* di PT Pindad sudah termasuk dalam kategori baik.