

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Umum PT. Galena Perkasa Sidoarjo

##### 4.1.1.1 Sekilas Pandang Berdirinya PT. Galena Perkasa Sidoarjo

Mengacu dokumen legalitas, PT. Galena Perkasa Sidoarjo adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi niaga darat, terbatas hanya dalam pengiriman barang, dengan menggunakan unit kendaraan box tertutup (bukan bak terbuka) dengan kondisi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kendaraan PT. Galena Perkasa Sidoarjo

No.	Jenis Kendaraan	Dimensi Inner Box P x L x T (centimeter)	Kapasitas Muat		Jumlah (unit)
			Volume (meter <sup>3</sup> )	Berat (kg)	
1	Colt Diesel Engkel, fullbox	300 x 150 x 175	8	3.000	14
2	Colt Diesel Double, fullbox	450 x 200 x 200	18	5.000	2
3	Colt Diesel Double Long, fullbox	600 x 210 x 250	32	8.000	58
4	Fuso Jumbo, fullbox	800 x 210 x 250	42	13.000	5
5	Tronton, wingbox	900 x 240 x 250	54	15.000	91

Sumber: Data PT. Galena Perkasa Sidoarjo (2019)

PT. Galena Perkasa Sidoarjo didirikan oleh Bapak Krisna Didit Wiwaha pada tahun 1996 dalam bentuk Perseoran Komanditer (*Commanditaire Vennootschaap, CV*) dengan hanya bermodal 1 kantor cabang operasional di Pandaan (Pasuruan). Seiring dengan penambahan jumlah konsumen, maka di awal tahun 2006 berkembang menjadi Perseroan Terbatas (*Naamloze Vennootschaap, NV*) dengan penambahan 2 kantor cabang operasional lagi di Solo dan Karawang. Didukung oleh fasilitas dan infrastruktur yang memadai, secara jangka panjang pemilik usaha berharap PT. Galena Perkasa Sidoarjo bisa menjadi salah satu perusahaan jasa transportasi niaga darat yang profesional, disegani, dan menjadi bagian dari pertumbuhan logistik nasional.

#### **4.1.1.2 Visi dan Misi PT. Galena Perkasa Sidoarjo**

Secara sederhana visi organisasi ialah cita-cita yang dibawa oleh pemimpin saat memimpin sebuah organisasi. Visi yang mempunyai daya jangkauan panjang dan luas sangatlah penting dibangun sepanjang bersifat umum dan mempunyai ruang inovasi yang luas pula, sehingga tidak akan menjadi batu sandungan bagi siapapun pemimpin setelahnya. Sehingga dalam menyusun visi yang berorientasi kepuasan pelanggan, PT. Galena Perkasa Sidoarjo menetapkan akan menjadi salah satu perusahaan jasa transportasi niaga darat yang profesional dengan mengedepankan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan, untuk menjadi mitra usaha yang dapat diandalkan.

Adapun misi organisasi ialah tujuan nyata dan realistis perusahaan yang harus dijalankan sampai dengan perusahaan bubar. Misi organisasi dipergunakan oleh pemimpin dalam merumuskan sebuah visi utama agar sesuai dengan kapasitas dan keunggulan organisasi. Adapun misi organisasi yang ditetapkan oleh PT. Galena Perkasa Sidoarjo meliputi:

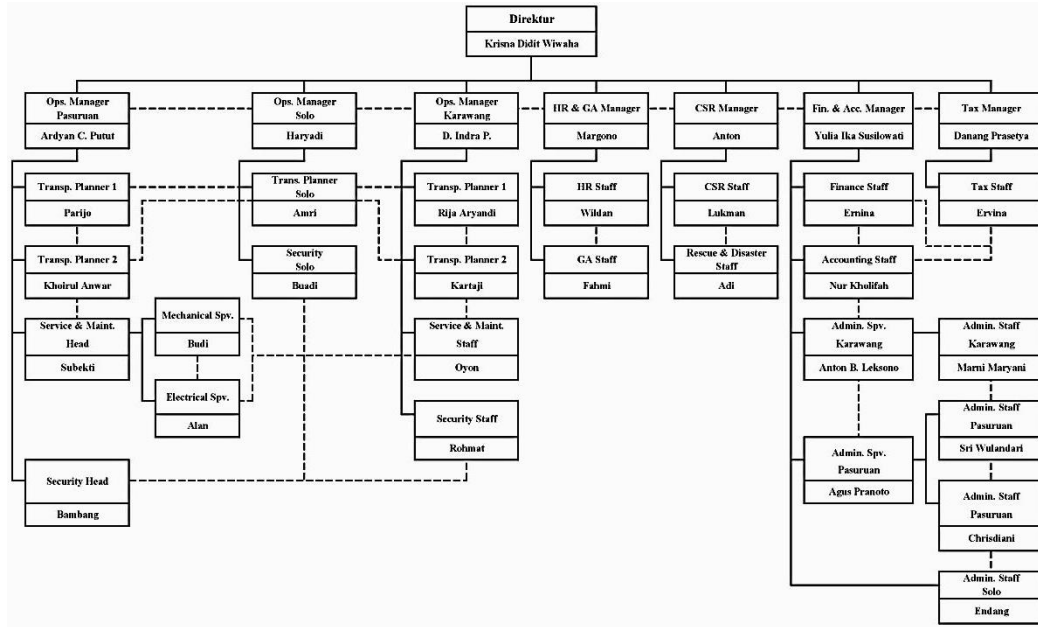
1. Merespon kebutuhan pasar dengan memberikan pelayanan terbaik di lapangan dan memberikan kenyamanan bagi pemegang saham.
2. Menyediakan solusi inovatif jasa transportasi niaga darat bagi pelanggan.
3. Melakukan upaya perbaikan secara berkesinambungan pada kualitas dan pelayanan demi tercapainya kepuasan pelanggan.

#### **4.1.1.3 Produk Usaha PT. Galena Perkasa Sidoarjo**

Produk usaha yang ditawarkan oleh PT. Galena Perkasa Sidoarjo berupa jasa layanan pengiriman barang via jalur darat (non kereta api) menggunakan unit kendaraan box tertutup (bukan bak), dengan cakupan area pengiriman ke wilayah Sumatera, Jawa, Bali, dan Lombok.

#### **4.1.1.4 Struktur Organisasi PT. Galena Perkasa Sidoarjo**

Seperti perusahaan lain pada umumnya, struktur organisasi yang berlaku di PT. Galena Perkasa Sidoarjo sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

Sumber: Data PT. Galena Perkasa Sidoarjo (2019)

#### 4.1.1.5 Unit-unit Kerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo

Unit-unit kerja yang ada di PT. Galena Perkasa Sidoarjo, meliputi:

Tabel 4.2 Unit Kerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

Unit Kerja	Fungsi	Ditempati
Kantor Pusat/ <i>Head Office</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagai pusat pengendalian bisnis secara keseluruhan.</li> <li>Membuat dan mengeluarkan tagihan ke semua konsumen.</li> <li>Membuat dan mengeluarkan laporan keuangan.</li> <li>Menerima dan memproses hal-hal yang berkaitan dengan perpajakan.</li> <li>Membuat dan mengeluarkan regulasi berkaitan dengan HR &amp; GA.</li> <li>Berkedudukan di Sidoarjo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Direktur.</li> <li>Finance &amp; Accounting Dept.</li> <li>Tax Dept.</li> <li>HR &amp; GA Dept.</li> <li>CSR Dept.</li> </ol>
Kantor cabang Karawang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagai pusat operasional wilayah.</li> <li>Membuat administrasi <i>outflow</i> keuangan.</li> <li>Tidak ada <i>workshop</i>, sebatas perawatan dan perbaikan ringan.</li> <li>Ada Pool kendaraan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Operation Manager.</li> <li>Transport Planner.</li> <li>Administrasi.</li> </ol>
Kantor cabang Solo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagai pusat operasional wilayah.</li> <li>Membuat administrasi <i>outflow</i> keuangan.</li> <li>Tidak ada <i>workshop</i>, rekanan dengan salah satu bengkel di sekitarnya.</li> <li>Ada Pool kendaraan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Operation Manager.</li> <li>Transport Planner.</li> <li>Administrasi.</li> </ol>
Kantor cabang Pasuruan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sebagai pusat operasional wilayah.</li> <li>Membuat administrasi <i>outflow</i> keuangan.</li> <li>Ada <i>workshop</i>, meliputi perawatan dan perbaikan, baik tingkat ringan maupun berat.</li> <li>Ada Pool kendaraan.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Operation Manager.</li> <li>Transport Planner.</li> <li>Administrasi.</li> </ol>

Sumber: Data PT. Galena Perkasa Sidoarjo (2019)

#### 4.1.2 Demografi Responden PT. Galena Perkasa Sidoarjo

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Galena Perkasa Sidoarjo, baik karyawan tetap maupun tidak tetap, dengan jumlah keseluruhan responden 70 orang. Demografi responden dipaparkan dengan jelas dan terperinci berdasarkan usia, gender, pendidikan terakhir, dan masa kerja karyawan.

##### 4.1.2.1 Demografi Responden Berdasarkan Usia

Demografi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Demografi Responden Berdasarkan Usia.

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
21 – 30	1	1
31 – 40	23	33
41 – 50	32	46
51 – 60	14	20
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas menggambarkan usia responden paling dominan direntang 41 tahun sampai 50 tahun berjumlah 32 orang (46%). Menyusul urutan kedua direntang usia 31 tahun sampai 40 tahun berjumlah 23 orang (33%), disusul usia 51 tahun sampai 60 tahun berjumlah 14 orang (20%). Sedangkan minoritas adalah responden dengan usia 21 tahun hingga 30 tahun berjumlah 1 orang (1%).

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan PT. Galena Perkasa Sidoarjo masih berada di tingkat usia produktif.

##### 4.1.2.2 Demografi Responden Berdasarkan Gender

Demografi responden berdasarkan gender ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Demografi Responden Berdasarkan Gender.

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	(%)
Laki-laki	62	89
Perempuan	8	11
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas menggambarkan jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada perempuan, dimana laki-laki berjumlah 62 orang (89%), sementara perempuan berjumlah 8 orang (11%).

Banyaknya karyawan laki-laki daripada perempuan di perusahaan ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan waktu di lapangan bahwasanya usaha jasa transportasi niaga darat cenderung membutuhkan waktu yang tidak terikat.

#### 4.1.2.3 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Demografi responden berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>(%)</b>
SMA/SMK	48	69
D3	5	7
S1	17	24
> S1	0	0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas menggambarkan responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK lebih dominan dibanding yang lain sebanyak 48 orang (69%). Menyusul responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 17 orang (24%) dan pendidikan terakhir D3 sebanyak 5 orang (7%). Sedangkan responden dengan pendidikan terakhir di atas S1 masih belum ada.

#### 4.1.2.4 Demografi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Demografi responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6 Demografi Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Masa Kerja (tahun)	Jumlah (orang)	(%)
< 5	6	9
$5 \leq X < 10$	29	41
$10 \leq X < 15$	28	40
$15 \leq X < 20$	3	4
$20 \leq X < 25$	4	6
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Urutan masa kerja responden dari prosentase tertinggi sampai dengan terendah adalah karyawan dengan masa kerja 5 (tahun) sampai kurang dari 10 (tahun) sebanyak 29 orang (41%), dengan masa kerja 10 (tahun) sampai kurang dari 15 (tahun) sebanyak 28 orang (40%), dengan masa kerja kurang dari 5 (tahun) sebanyak 6 orang (9%), dengan masa kerja 20 (tahun) sampai kurang dari 25 (tahun) sebanyak 4 orang (6%), dan karyawan dengan masa kerja 15 (tahun) sampai kurang dari 20 (tahun) sebanyak 3 orang (4%).

Berdasarkan tabel 4.6 di atas bisa disimpulkan bahwa secara umum karyawan mempunyai tingkat loyalitas yang baik.

### 4.1.3 Hasil Uji Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas kuisioner hasil penelitian yang dilakukan di PT. Galena Perkasa Sidoarjo atas empat lokasi unit kerjanya masing-masing di Sidoarjo, Pasuruan, Solo, dan Karawang, dengan jumlah total responden yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang.

Dalam penelitian ini, semua proses uji validitas dan reliabilitas kuisioner tentang kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo menggunakan program *Statistical Package for The Social Science (SPSS) Ver.18*

#### 4.1.3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

##### 4.1.3.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Hasil uji validitas instrumen variabel kepemimpinan ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,040	0,235	Tak Valid
Butir ke-2	0,809	0,235	Valid
Butir ke-3	0,922	0,235	Valid
Butir ke-4	0,926	0,235	Valid
Butir ke-5	0,940	0,235	Valid
Butir ke-6	0,918	0,235	Valid
Butir ke-7	0,923	0,235	Valid
Butir ke-8	0,929	0,235	Valid
Butir ke-9	0,043	0,235	Tak Valid
Butir ke-10	0,932	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai  $r_{output} > r_{tabel}$  (0,235) sehingga berdasarkan tabel di atas diperoleh dua butir pernyataan yang tak valid yaitu butir nomor 1 dan 9

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang kepemimpinan yang dapat dipergunakan mengacu butir pernyataan nomor 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, dan 10

#### 4.1.3.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Strategi

Hasil uji validitas instrumen variabel strategi ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Strategi.

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,784	0,235	Valid
Butir ke-2	0,706	0,235	Valid
Butir ke-3	0,716	0,235	Valid
Butir ke-4	0,779	0,235	Valid
Butir ke-5	0,874	0,235	Valid
Butir ke-6	0,081	0,235	Tak Valid
Butir ke-7	0,789	0,235	Valid
Butir ke-8	0,741	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah)

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{\text{output}} > r_{\text{tabel}}$  (0,235). Berdasarkan tabel 4.8 di bawah ini terdapat satu butir pernyataan yang tidak valid yakni butir pernyataan nomor 6

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dapat dipergunakan dalam penelitian tentang strategi adalah butir pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 7, dan 8

#### 4.1.3.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Pelanggan

Uji validitas terhadap instrumen variabel pelanggan memperlihatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Pelanggan.

Butir	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,852	0,235	Valid
Butir ke-2	0,869	0,235	Valid
Butir ke-3	0,773	0,235	Valid
Butir ke-4	0,838	0,235	Valid
Butir ke-5	0,840	0,235	Valid
Butir ke-6	0,929	0,235	Valid
Butir ke-7	0,023	0,235	Tak Valid
Butir ke-8	0,915	0,235	Valid
Butir ke-9	0,907	0,235	Valid
Butir ke-10	0,041	0,235	Tak Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah)

Instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai  $r_{\text{output}} > r_{\text{tabel}}$  (0,235) sehingga berdasarkan tabel di atas terdapat dua butir pernyataan yang tidak valid, masing-masing mengacu butir nomor 7 dan 10

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang pelanggan yang dapat dipergunakan mengacu butir pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, dan 9

#### 4.1.3.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan

Hasil uji validitas instrumen variabel pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan ditunjukkan pada tabel di bawah ini:



Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Pengukuran -Analisa-Manajemen Pengetahuan

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,815	0,235	Valid
Butir ke-2	0,800	0,235	Valid
Butir ke-3	0,045	0,235	Tak Valid
Butir ke-4	0,656	0,235	Valid
Butir ke-5	0,762	0,235	Valid
Butir ke-6	0,769	0,235	Valid
Butir ke-7	0,758	0,235	Valid
Butir ke-8	0,689	0,235	Valid
Butir ke-9	0,044	0,235	Tak Valid
Butir ke-10	0,773	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai  $r_{output} > r_{tabel}$  (0,235) sehingga berdasarkan tabel di atas terdapat dua butir pernyataan yang tidak valid, mengacu masing-masing butir nomor 3 dan 9

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang pengukuran- analisa-manajemen pengetahuan yang dapat dipergunakan mengacu butir pernyataan nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, dan 10

#### 4.1.3.1.5 Hasil Uji Validitas Variabel Tenaga Kerja

Hasil uji validitas instrumen variabel tenaga kerja ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Tenaga Kerja.

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,766	0,235	Valid
Butir ke-2	0,753	0,235	Valid
Butir ke-3	0,028	0,235	Tak Valid
Butir ke-4	0,751	0,235	Valid
Butir ke-5	0,824	0,235	Valid
Butir ke-6	0,842	0,235	Valid
Butir ke-7	0,744	0,235	Valid
Butir ke-8	0,767	0,235	Valid
Butir ke-9	0,768	0,235	Valid
Butir ke-10	0,688	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai  $r_{\text{output}} > r_{\text{tabel}}$  (0,235). Berdasarkan tabel 4.11 di bawah ini terdapat satu butir pernyataan yang tak valid ialah butir nomor 3

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang tenaga kerja yang dapat dipergunakan mengacu butir pernyataan nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, dan 10

#### 4.1.3.1.6 Hasil Uji Validitas Variabel Operasi

Hasil uji validitas instrumen variabel operasi ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Operasi.

Butir	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,798	0,235	Valid
Butir ke-2	0,808	0,235	Valid
Butir ke-3	0,187	0,235	Tak Valid
Butir ke-4	0,752	0,235	Valid
Butir ke-5	0,787	0,235	Valid
Butir ke-6	0,196	0,235	Tak Valid
Butir ke-7	0,749	0,235	Valid
Butir ke-8	0,807	0,235	Valid
Butir ke-9	0,167	0,235	Tak Valid
Butir ke-10	0,876	0,235	Valid
Butir ke-11	0,746	0,235	Valid
Butir ke-12	0,205	0,235	Tak Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai  $r_{\text{output}} > r_{\text{tabel}}$  (0,235) sehingga berdasarkan tabel di atas diperoleh empat butir pernyataan yang tak valid yaitu butir 3, 6, 9, dan 12

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang operasi yang dapat dipergunakan mengacu butir pernyataan nomor 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, dan 11

#### 4.1.3.1.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Hasil uji validitas instrumen variabel kinerja ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Hasil Uji Validitas
Butir ke-1	0,590	0,235	Valid
Butir ke-2	0,491	0,235	Valid
Butir ke-3	0,444	0,235	Valid
Butir ke-4	0,412	0,235	Valid
Butir ke-5	0,653	0,235	Valid
Butir ke-6	0,496	0,235	Valid
Butir ke-7	0,462	0,235	Valid
Butir ke-8	0,552	0,235	Valid
Butir ke-9	0,466	0,235	Valid
Butir ke-10	0,549	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai  $r_{output} > r_{tabel}$  (0,235) sehingga berdasarkan tabel di atas tidak ditemukan butir pernyataan yang mempunyai hasil tidak valid.

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian tentang kinerja semua butir pernyataan bisa digunakan.

#### 4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara (Ghozali, 2005):

1. Pengukuran ulang (*repeated measure*) dilakukan dengan teknik memberikan ulang kuisisioner yang sama pada waktu yang berbeda, dan selanjutnya diperhatikan konsistensi jawaban responden.
2. Pengukuran satu kali (*one shot*) dilakukan dengan teknik kuisisioner diberikan kepada responden hanya sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Penelitian ini menggunakan pengukuran reliabilitas dengan teknik pengukuran satu kali dan untuk pengujian reliabilitas menggunakan uji statistik

*Cronbach Alpha*. Harap diperhatikan bahwa *Cronbach Alpha* yang baik adalah yang mendekati nilai 1. Untuk penelitian ini didapatkan hasil uji reliabilitas masing-masing variabel bebas seperti berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,942	Reliabel
Strategi	0,861	Reliabel
Pelanggan	0,923	Reliabel
Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan	0,861	Reliabel
Tenaga Kerja	0,897	Reliabel
Operasi	0,877	Reliabel

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diperoleh kesimpulan bahwa hasil pengujian terhadap variabel bebas penelitian memiliki nilai  $Cronbach\ Alpha_{output} > 0,60$

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen kuisisioner tentang variabel bebas penelitian meliputi kepemimpinan, startegi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga-kerja, dan operasi adalah reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.1.4 Analisis Statistik Deskriptif

##### 4.1.4.1 Pernyataan Responden Untuk Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Variabel kepemimpinan mempunyai lima indikator masing-masing adalah (Visi, misi, dan nilai-nilai), (Komunikasi dan kinerja organisasi), (Tata kelola organisasi), (Perilaku etis dan patuh hukum) dan (Tanggung jawab sosial dan mendukung komunitas kunci). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator visi-misi-dan nilai-nilai, pernyataan responden butir ke-1 yaitu “Pimpinan senior menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam menjalankan operasional perusahaan dan terhadap karyawan”, mayoritas responden sebesar 35 orang (50%) menyatakan sudah baik, dan hanya 5 orang (7%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan senior organisasi

dalam keseharian operasional dalam bentuk memandu ke arah visi dan misi sudah sangat baik.

Indikator komunikasi dan kinerja organisasi, pernyataan responden butir ke-2 yaitu “Pimpinan senior telah menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik”, mayoritas responden sebesar 30 orang (43%) menyatakan sudah baik, dan hanya 5 orang (7%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan responden butir ke-3 yaitu “Pimpinan senior selalu memberikan informasi tentang perusahaan dan menanyakan pendapat karyawan”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik, dan hanya 6 orang (9%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sudah sangat baik dan masing-masing saling berperan aktif.

Indikator tata-kelola organisasi, pernyataan responden butir ke-4 yaitu “Pimpinan selalu melakukan penilaian kinerja bawahannya”, mayoritas responden sebesar 38 orang (54%) menyatakan sudah baik dan hanya 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Namun perlu diperhatikan pernyataan responden butir ke-5 yaitu “Pimpinan berusaha sebaik-baiknya untuk melakukan perbaikan efektifitas kepemimpinannya”, mayoritas responden sebesar 31 orang (44%) menyatakan cukup dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Pernyataan ini perlu dijadikan catatan agar pimpinan terus melakukan perbaikan kepemimpinan efektif.

Indikator perilaku etis dan patuh hukum, pernyataan responden butir ke-6 yaitu “Pimpinan telah menjalankan perusahaan dengan patuh kepada hukum yang berlaku”, mayoritas responden sebesar 37 orang (53%) menyatakan sudah baik dan hanya 3 orang (4%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan responden butir ke-7 yaitu “Pimpinan sangat menjunjung tinggi etika, norma, dan budaya yang berlaku”, mayoritas responden sebanyak 40 orang (57%) menyatakan sudah baik dan hanya 2 orang (3%) menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa kepatuhan pada hukum yang berlaku berdampak positif terhadap pemimpin atas kedudukannya dan keberlangsungan operasional perusahaan.

Indikator tanggung jawab sosial dan mendukung komunitas kunci, pernyataan responden butir ke-8 yaitu “Semua pihak yang terlibat di dalam

Perusahaan, baik karyawan maupun pimpinan, telah bekerja sama dengan baik terhadap komunitas di lingkungan perusahaan beroperasi”, mayoritas responden sebanyak 37 orang (53%) menyatakan sudah baik dan hanya 3 orang (4%) saja yang menyatakan kurang. Ini menunjukkan bahwa selain sudah membuka lapangan kerja, perusahaan aktif menjalankan kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* secara rutin bagi lingkungan masyarakat sekitar, sebagai contoh melakukan renovasi sekolah dan rumah beribadah.

Ringkasan atas pernyataan responden untuk variabel kepemimpinan ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15 Pernyataan Responden Untuk Variabel Kepemimpinan.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah	
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Visi, Misi, dan Nilai-nilai	Butir 1	14	20%	35	50%	16	23%	5	7%	0	0%	70	100%
Komunikasi dan kinerja organisasi	Butir 2	12	17%	30	43%	23	33%	5	7%	0	0%	70	100%
	Butir 3	10	14%	32	46%	22	31%	6	9%	0	0%	70	100%
Tata kelola organisasi	Butir 4	11	16%	38	54%	17	24%	3	4%	1	1%	70	100%
	Butir 5	8	11%	23	33%	31	44%	7	10%	1	1%	70	100%
Perilaku etis dan patuh hukum	Butir 6	19	27%	37	53%	11	16%	3	4%	0	0%	70	100%
	Butir 7	18	26%	40	57%	10	14%	2	3%	0	0%	70	100%
Tanggung jawab sosial dan mendukung komunitas kunci	Butir 8	20	29%	37	53%	10	14%	3	4%	0	0%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.2 Pernyataan Responden Untuk Variabel Strategi (X<sub>2</sub>)

Variabel strategi mempunyai empat indikator masing-masing adalah (Proses pengembangan strategi), (Sasaran strategi), (Pengembangan dan penjabaran rencana kerja) dan (Proyeksi kinerja). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator proses pengembangan strategi, pernyataan butir ke-1 yaitu “Pimpinan selalu minta ide dari karyawan dalam pembuatan strategi”, mayoritas responden sebesar 36 orang (51%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-2 yaitu “Perusahaan dalam proses operasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berinovasi”, mayoritas responden sebanyak 43 (61%) menyatakan sudah baik dan hanya 6 orang (9%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan

bahwa penyusunan rencana strategi dengan melibatkan partisipasi karyawan dikarenakan karyawan lebih mengetahui tantangan dalam operasional sehari-hari dan kedekatannya dengan pelanggan.

Indikator sasaran strategi, pernyataan butir ke-3 yaitu “Karyawan mengetahui bahwa rencana perusahaan akan berdampak pada aktifitas pekerjaannya”, mayoritas responden sebanyak 38 orang (54%) menyatakan sudah baik dan hanya 2 orang (3%) saja yang menyatakan sangat kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-4 yaitu “Rencana perusahaan ini lebih baik dari rencana kompetitor”, mayoritas responden sebanyak 31 orang (44%) menyatakan sudah baik dan hanya 9 orang (13%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa strategi perusahaan sudah tepat sasaran dan dirasakan dengan baik oleh karyawan.

Indikator pengembangan dan penjabaran rencana-kerja, pernyataan butir ke-5 yaitu “Karyawan mengetahui telah membuat kemajuan dari apa yang direncanakan”, mayoritas responden sebanyak 39 orang (56%) menyatakan sudah baik dan hanya 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang. Karyawan mampu melihat progress kemajuan perusahaan terhadap rencana kerja melalui evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan secara bulanan..

Indikator proyeksi kinerja, pernyataan butir ke-6 yaitu “Karyawan bisa mengetahui dampak dari rencana perusahaan dan membandingkannya dengan kompetitor”, mayoritas responden sebanyak 36 orang (51%) menyatakan sudah baik dan hanya 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-7 yaitu “Karyawan optimis dengan kinerja perusahaan tahun ini akan lebih baik dari tahun lalu”, mayoritas responden sebanyak 40 orang (57%) menyatakan sudah baik dan hanya 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang.

Ringkasan dari penjelasan responden atas variabel strategi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16 Pernyataan Responden Untuk Variabel Strategi.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah	
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Proses pengembangan strategi	Butir 1	16	23%	36	51%	9	13%	8	11%	1	1%	70	100%
	Butir 2	13	19%	43	61%	8	11%	6	9%	0	0%	70	100%
Sasaran strategi	Butir 3	7	10%	38	54%	15	21%	8	11%	2	3%	70	100%
	Butir 4	13	19%	31	44%	17	24%	9	13%	0	0%	70	100%
Pengembangan dan penjabaran rencana kerja	Butir 5	17	24%	39	56%	12	17%	2	3%	0	0%	70	100%
Proyeksi kinerja	Butir 6	17	24%	36	51%	15	21%	2	3%	0	0%	70	100%
	Butir 7	26	37%	40	57%	2	3%	2	3%	0	0%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.3 Pernyataan Responden Untuk Variabel Pelanggan (X<sub>3</sub>)

Variabel pelanggan mempunyai lima indikator masing-masing adalah (Mendengarkan pelanggan), (Memperoleh informasi kepuasan pelanggan), (Menganalisa dan mendata pelanggan), (Penawaran produk dan mendukung pelanggan) dan (Membangun budaya fokus kepada pelanggan). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator mendengarkan pelanggan, pernyataan butir ke-1 yaitu “Karyawan selalu menanyakan kebutuhan pelanggan”, mayoritas responden sebesar 28 orang (40%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 5 orang (7%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-2 yaitu “Perusahaan memfasilitasi pelanggan untuk menyampaikan keluhan dan umpan balik lainnya”, mayoritas responden sebesar 22 orang (31%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 7 orang (10%) saja yang menyatakan sangat kurang. Perlu diperhatikan oleh Perusahaan untuk pernyataan ke-2 (butir 2) ini bahwa meskipun ada responden mayoritas namun hanya berbeda tipis dengan yang menyatakan cukup sebesar 21 orang (30%). Indikator ini sepertinya bisa menjadi bahan temuan bagi perusahaan bahwa mereka belum terlalu banyak mendapatkan dan menggali keinginan pelanggan sebenarnya. Hal ini akan menjadi *improvement* selanjutnya.

Indikator memperoleh informasi kepuasan pelanggan, pernyataan butir ke-3 yaitu “Karyawan menanyakan puas atau tidaknya pelanggan atas layanan perusahaan”, mayoritas responden sebesar 28 orang (40%) menyatakan cukup dan



hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-4 yaitu “Perusahaan mengukur tingkat kepuasan pelanggan”, mayoritas responden sebesar 21 orang (30%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 3 orang (4%) saja yang menyatakan sangat kurang. Perlu diperhatikan Perusahaan, pernyataan ke-2 (butir 4) ini meskipun ada responden mayoritas namun hasilnya hanya berbeda tipis dengan yang menyatakan cukup sebesar 20 orang (29%). Mirip dengan indikator sebelumnya dimana pengukuran kepuasan pelanggan belum diterapkan di perusahaan ini, maka saat ini perusahaan memang belum mempunyai data *customer satisfaction index*. Temuan ini menjadi target *improvement* selanjutnya.

Indikator menganalisa dan mendata pelanggan, pernyataan butir ke-5 yaitu “Karyawan mengetahui *Top Customer List* perusahaan”, mayoritas responden sebesar 26 orang (37%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-6 yaitu “Perusahaan mendata pelanggan dengan baik dan menetapkan strategi untuk itu”, mayoritas responden sebesar 25 orang (36%) menyatakan sudah baik dan ada 8 orang (11%) yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa dalam menganalisa dan mendata pelanggan, yang sekarang berjalan sudah baik. Hal ini ditunjukkan adanya *database system* yang terintegrasi secara nasional.

Indikator penawaran produk dan mendukung pelanggan, pernyataan butir ke-7 yaitu “Perusahaan melakukan inovasi untuk menarik pelanggan baru dan memperluas hubungan dengan pelanggan yang telah ada.”, mayoritas responden sebesar 25 orang (36%) menyatakan sudah baik dan ada 5 orang (7%) yang menyatakan sangat kurang.

Indikator membangun budaya fokus kepada pelanggan, pernyataan butir ke-8 yaitu “Perusahaan mempunyai budaya menciptakan hubungan baik antara pelanggan dan karyawan”, mayoritas responden sebesar 27 orang (39%) menyatakan sudah baik dan ada 8 orang (11%) yang menyatakan kurang. Meskipun untuk mendapatkan umpan balik tentang kepuasan pelanggan banyak perbaikan, namun budaya fokus melayani pelanggan cukup besar pada diri karyawan.

Ringkasan dari pernyataan responden atas variabel pelanggan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17 Pernyataan Responden Untuk Variabel Pelanggan.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban											
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Mendengarkan pelanggan	Butir 1	17	24%	28	40%	20	29%	5	7%	0	0%	70	100%
	Butir 2	8	11%	22	31%	21	30%	12	17%	7	10%	70	100%
Memperoleh informasi kepuasan pelanggan	Butir 3	6	9%	23	33%	28	40%	12	17%	1	1%	70	100%
	Butir 4	8	11%	21	30%	20	29%	18	26%	3	4%	70	100%
Menganalisa dan mendata pelanggan	Butir 5	13	19%	26	37%	24	34%	6	9%	1	1%	70	100%
	Butir 6	16	23%	25	36%	21	30%	8	11%	0	0%	70	100%
Penawaran produk dan mendukung pelanggan	Butir 7	6	9%	25	36%	19	27%	15	21%	5	7%	70	100%
Membangun budaya fokus kepada pelanggan	Butir 8	18	26%	27	39%	17	24%	8	11%	0	0%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.4 Pernyataan Responden Untuk Variabel Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan (X<sub>4</sub>)

Variabel pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan mempunyai lima indikator masing-masing adalah (Mengukur kinerja), (Analisa dan *review* kinerja), (Perbaikan kinerja), (Data-informasi-pengetahuan organisasi) dan (Pengelolaan sumber informasi dan teknologi). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator mengukur kinerja, pernyataan butir ke-1 yaitu “Karyawan tahu bagaimana cara mengukur kualitas kerja dirinya sendiri”, mayoritas responden sebesar 38 orang (54%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-2 yaitu “Ukuran kinerja karyawan sesuai dengan perubahan bisnis perusahaan”, mayoritas responden sebesar 33 orang (47%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) saja yang menyatakan sangat kurang. Ini menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Indikator analisa dan *review* kinerja, pernyataan butir ke-3 yaitu “Karyawan selalu menganalisa dan meninjau hasil pekerjaan dirinya”, mayoritas responden

sebesar 38 orang (54%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 4 orang (6%) saja yang menyatakan kurang.

Indikator perbaikan kinerja, pernyataan butir ke-4 yaitu “Karyawan mendapatkan informasi yang berguna bagi perbaikan kinerja dirinya”, mayoritas responden sebesar 29 orang (41%) menyatakan cukup dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-5 yaitu “Perbaikan terhadap kualitas kerja akan menciptakan inovasi”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) saja yang menyatakan sangat kurang. Ini menyimpulkan bahwa ke depan, perusahaan dan pimpinan lebih memperhatikan dalam memberikan informasi berguna bagi peningkatan kinerja karyawan, seperti *progress* kinerja dan masukan strategi yang terkini.

Indikator data-informasi-pengetahuan organisasi, pernyataan butir ke-6 yaitu “Karyawan mendapatkan informasi apa saja yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaannya”, mayoritas responden sebesar 27 orang (39%) menyatakan cukup dan ada 8 orang (11%) yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-7 “Perusahaan memastikan kegiatan berbagi pengetahuan antar karyawan bisa berjalan”, mayoritas responden sebesar 29 orang (41%) menyatakan sudah baik dan ada 13 orang (19%) yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa distribusi informasi di perusahaan berjalan dengan baik dan untuk selanjutnya diharapkan lebih terarah dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan.

Indikator pengelolaan sumber informasi-teknologi, pernyataan butir ke-8 yaitu “Karyawan punya akses yang baik terhadap *software* dan *hardware* yang berguna bagi kelancaran proses pekerjaan dirinya”, mayoritas responden sebesar 31 orang (44%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 5 orang (7%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa pengelolaan sumber informasi dan teknologi berjalan baik demi terwujudnya peningkatan kinerja.

Ringkasan dari pernyataan responden atas variabel pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18 Pernyataan Responden Untuk Variabel Pengukuran- Analisa-  
Manajemen Pengetahuan.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban											
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Mengukur kinerja	Butir 1	16	23%	38	54%	14	20%	2	3%	0	0%	70	100%
	Butir 2	9	13%	33	47%	16	23%	10	14%	2	3%	70	100%
Analisa dan <i>review</i> kinerja	Butir 3	6	9%	38	54%	22	31%	4	6%	0	0%	70	100%
Perbaikan kinerja	Butir 4	7	10%	24	34%	29	41%	9	13%	1	1%	70	100%
	Butir 5	7	10%	32	46%	23	33%	6	9%	2	3%	70	100%
Data informasi dan pengetahuan organisasi	Butir 6	11	16%	24	34%	27	39%	8	11%	0	0%	70	100%
	Butir 7	12	17%	29	41%	16	23%	13	19%	0	0%	70	100%
Pengelolaan sumber informasi dan teknologi	Butir 8	19	27%	31	44%	15	21%	5	7%	0	0%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.5 Pernyataan Responden Untuk Variabel Tenaga Kerja (X<sub>5</sub>)

Variabel tenaga kerja mempunyai lima indikator masing-masing adalah (Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja), (Lingkungan tenaga kerja), (Pemberdayaan tenaga kerja), (Pengembangan tenaga kerja dan pemimpin) dan (Penilaian terhadap penanganan tenaga kerja). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja, pernyataan butir ke-1 yaitu “Karyawan diakui atas hasil pekerjaannya”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang. Dan untuk pernyataan ke-2 (butir 2) “Karyawan bekerja sesuai dengan kapasitas dan kompetensi dirinya”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan ada 5 orang (7%) saja yang menyatakan sangat kurang. Ini menyimpulkan bahwa pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sangat ditunjang oleh sistem rekrutmen departemen sumber daya manusia yang baik.

Indikator lingkungan tenaga kerja, pernyataan butir ke-3 yaitu “Perusahaan ini adalah tempat bekerja yang aman dan nyaman”, mayoritas responden sebesar 35 orang (50%) menyatakan sudah baik dan ada 10 orang (14%) yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa tingkat keamanan dan kenyamanan bekerja saat

ini cukup baik dan berdampak luas meliputi efektifitas, kreatifitas, dan lanjut pada peningkatan kinerja.

Indikator pemberdayaan tenaga kerja, pernyataan butir ke-4 yaitu “Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan skill dirinya sehingga mendapatkan karir yang baik”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan ada 11 orang (16%) yang menyatakan kurang. Dan untuk pernyataan ke-2 (butir 5) “Perusahaan membuat sistem ketenagakerjaan yang baik sehingga membuat karyawan bisa fokus kepada pekerjaannya, yakni melayani pelanggan”, mayoritas responden sebesar 35 orang (50%) menyatakan sudah baik dan ada 5 orang (7%) yang menyatakan kurang.

Penjelasan tentang indikator pengembangan tenaga kerja dan kepemimpinan, pernyataan ke-1 (butir 6) “Pimpinan peduli terhadap ketenagakerjaan”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan ada 5 orang (7%) yang menyatakan kurang. Dan untuk pernyataan ke-2 (butir 7) “Proses transfer ilmu berjalan dengan baik, dari karyawan senior ke yang baru (regenerasi)”, mayoritas responden sebesar 26 orang (37%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 3 orang (4%) saja yang menyatakan sangat kurang.

Penjelasan tentang indikator penilaian terhadap penanganan tenaga kerja, pernyataan ke-1 (butir 8) “Karyawan berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan”, mayoritas responden sebesar 30 orang (43%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) yang menyatakan kurang. Dan untuk pernyataan ke-2 (butir 9) “Karyawan berkomitmen siap ditugaskan kapan pun dan dimana pun saja oleh perusahaan”, mayoritas responden sebesar 25 orang (36%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 1 orang (1%) yang menyatakan sangat kurang.

Ringkasan dari pernyataan responden atas variabel tenaga kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.19 Pernyataan Responden Untuk Variabel Tenaga Kerja.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah	
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang			
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja	Butir 1	9	13%	32	46%	25	36%	3	4%	1	1%	70	100%
	Butir 2	6	9%	32	46%	18	26%	9	13%	5	7%	70	100%
Lingkungan tenaga kerja	Butir 3	15	21%	35	50%	10	14%	10	14%	0	0%	70	100%
Pemeriksaan tenaga kerja	Butir 4	17	24%	32	46%	10	14%	11	16%	0	0%	70	100%
	Butir 5	14	20%	35	50%	16	23%	5	7%	0	0%	70	100%
Pengembangan tenaga kerja dan pemimpin	Butir 6	10	14%	32	46%	23	33%	5	7%	0	0%	70	100%
	Butir 7	7	10%	26	37%	15	21%	19	27%	3	4%	70	100%
Penilaian terhadap penanganan tenaga kerja	Butir 8	23	33%	30	43%	15	21%	2	3%	0	0%	70	100%
	Butir 9	16	23%	25	36%	21	30%	7	10%	1	1%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.6 Penjelasan Responden Atas Variabel Operasi (X<sub>6</sub>)

Variabel operasi mempunyai enam indikator masing-masing adalah (Desain sistem kerja), (Proses kerja kunci), (Kesiapan sistem kerja dalam keadaan bencana/darurat), (Desain proses kerja), (Pengaturan proses kerja) dan (Perbaikan proses kerja). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator desain sistem kerja, pernyataan butir ke-1 yaitu “Karyawan mengetahui siapa saja mitra usaha yang mendukung lancarnya pekerjaan”, mayoritas responden sebesar 37 orang (53%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-2 yaitu “Pekerjaan yang dilakukan karyawan membantu terpenuhinya kepuasan pelanggan”, mayoritas responden sebesar 26 orang (37%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 4 orang (6%) saja yang menyatakan kurang.

Indikator proses kerja kunci, pernyataan butir ke-3 yaitu “Karyawan bekerja dengan berusaha meminimalisir hal yang dapat menghambat pekerjaan”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 5 orang (7%) saja yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa proses kerja berlangsung baik atas inisiatif karyawan dan tanpa tekanan perusahaan.

Indikator kesiapan sistem kerja dalam keadaan darurat, pernyataan butir ke-4 yaitu “Perusahaan siap siaga terhadap hal-hal yang darurat”, mayoritas

responden sebesar 26 orang (37%) menyatakan cukup dan ada 7 orang (10%) yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa perusahaan harus lebih detail dalam mempersiapkan diri terhadap hal-hal yang tidak terduga serta mensosialisasikannya tidak hanya pada team yang bersangkutan tapi juga diinformasikan pada seluruh karyawan lewat kesempatan tertentu atau selalu memberikan wawasan kesiapan tersebut terus menerus lewat media yang ada di perusahaan.

Indikator desain proses kerja, pernyataan butir ke-5 yaitu “Perusahaan sudah mempunyai proses yang baik dalam melakukan pekerjaan”, mayoritas responden sebesar 32 orang (46%) menyatakan cukup dan ada 7 orang (10%) yang menyatakan kurang. Dan untuk pernyataan ke-2 (butir 6) “Karyawan melakukan kerja dengan efektif dan efisien sehingga tidak menimbulkan biaya tinggi”, mayoritas responden sebesar 35 orang (50%) menyatakan sudah baik dan ada 7 orang (10%) yang menyatakan kurang. Menanggapi keraguan yang muncul dalam proses pekerjaan, hal ini bisa terjadi dikarenakan *standar operating procedures* yang ada masih baku dari kantor pusat Sidoarjo, belum teraplikasi sesuai dengan kebutuhan di masing-masing cabang yang berpotensi satu dengan yang lain sedikit ada perbedaan.

Indikator pengaturan proses kerja, pernyataan butir ke-7 yaitu “Karyawan melakukan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan”, mayoritas responden sebesar 36 orang (51%) menyatakan sudah baik dan ada 8 orang (11%) yang menyatakan kurang. Ini menyimpulkan bahwa pengaturan proses kerja di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Indikator perbaikan proses kerja, pernyataan butir ke-8 yaitu “Perusahaan menerapkan metode manajemen yang berguna untuk perbaikan proses kerja”, mayoritas responden sebesar 31 orang (44%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 6 orang (9%) saja yang menyatakan kurang.

Ringkasan dari pernyataan responden atas variabel operasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.20 Pernyataan Responden Untuk Variabel Operasi.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah	
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang			
		$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%	$\Sigma$	%
Desain sistem kerja	Butir 1	16	23%	37	53%	15	21%	2	3%	0	0%	70	100%
	Butir 2	24	34%	26	37%	16	23%	4	6%	0	0%	70	100%
Proses kerja kunci	Butir 3	15	21%	32	46%	18	26%	5	7%	0	0%	70	100%
Kesiapan sistem kerja dalam keadaan bencana/darurat	Butir 4	15	21%	22	31%	26	37%	7	10%	0	0%	70	100%
Desain proses kerja	Butir 5	12	17%	19	27%	32	46%	7	10%	0	0%	70	100%
	Butir 6	13	19%	35	50%	15	21%	7	10%	0	0%	70	100%
Pengaturan proses kerja	Butir 7	7	10%	36	51%	19	27%	8	11%	0	0%	70	100%
Perbaikan proses kerja	Butir 8	17	24%	31	44%	16	23%	6	9%	0	0%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

#### 4.1.4.7 Pernyataan Responden Untuk Variabel Kinerja (Y)

Variabel kinerja mempunyai lima indikator masing-masing adalah (Hasil kinerja produk dan proses), (Hasil kinerja fokus kepada pelanggan), (Hasil kinerja fokus kepada tenaga kerja), (Hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola) dan (Hasil kinerja finansial dan pasar). Lebih lanjut akan diutarakan pernyataan responden terhadap indikator-indikator tersebut.

Indikator hasil kinerja produk dan proses, pernyataan butir ke-1 yaitu “Hasil pekerjaan karyawan memenuhi syarat demi kepuasan pelanggan”, mayoritas responden sebesar 29 orang (41%) menyatakan cukup dan hanya ada 6 orang (9%) yang menyatakan kurang. Dan untuk pernyataan butir ke-2 yaitu “Perusahaan ini mempunyai kemampuan untuk mengatasi hal-hal yang menghambat kemajuan usaha”, mayoritas responden sebesar 38 orang (54%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 1 orang (1%) saja yang menyatakan sangat kurang.

Indikator hasil kinerja pelanggan, pernyataan butir ke-3 yaitu “Pelanggan puas atas hasil kerja karyawan”, mayoritas responden sebesar 34 orang (49%) menyatakan cukup dan ada 10 orang (14%) yang menyatakan kurang. Ini menunjukkan terkait dengan penjelasan sebelumnya bahwa perusahaan belum sungguh-sungguh menghitung *customer satisfaction index*. Sedangkan untuk pernyataan butir ke-4 yaitu “Terjadi hubungan baik antara karyawan, perusahaan,



dan pelanggan”, mayoritas responden sebesar 39 orang (56%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) saja yang menyatakan kurang.

Indikator hasil kinerja tenaga kerja, pernyataan butir ke-5 yaitu “Perusahaan memiliki orang pilihan dengan *skill* yang baik dalam setiap kegiatannya”, mayoritas responden sebesar 41 orang (59%) menyatakan cukup dan hanya ada 1 orang (1%) yang menyatakan sangat kurang. Sedang untuk pernyataan butir ke-6 yaitu “Perusahaan ini adalah tempat yang baik untuk bekerja”, mayoritas responden sebesar 44 orang (63%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) yang menyatakan kurang.

Indikator hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola, pernyataan butir ke-7 yaitu “Perusahaan ini adalah perusahaan yang taat hukum dan peraturan”, mayoritas responden sebesar 30 orang (43%) menyatakan sangat baik dan hanya ada 2 orang (3%) yang menyatakan kurang. Sedangkan pernyataan butir ke-8 yaitu “Perusahaan menerapkan standar yang tinggi dan beretika”, mayoritas responden sebesar 37 orang (53%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 5 orang (7%) yang menyatakan cukup.

Indikator hasil kinerja finansial dan pasar, pernyataan butir ke-9 yaitu “Karyawan tahu bahwa perusahaan menghasilkan keuntungan yang baik”, mayoritas responden sebesar 43 orang (61%) menyatakan sudah baik dan ada 8 orang (3%) yang menyatakan cukup. Sedangkan untuk pernyataan butir ke-10 yaitu “Perusahaan mempunyai pasar yang lebih baik dibanding kompetitor”, mayoritas responden sebesar 28 orang (40%) menyatakan sudah baik dan hanya ada 2 orang (3%) yang menyatakan sangat kurang. Ini menyimpulkan secara finansial dan pasar, perusahaan ini sangat menjanjikan.

Ringkasan dari pernyataan responden atas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21 Pernyataan Responden Untuk Variabel Kinerja.

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban											
		Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Hasil kinerja produk dan proses	Butir 1	19	27%	16	23%	29	41%	6	9%	0	0%	70	100%
	Butir 2	5	7%	38	54%	19	27%	7	10%	1	1%	70	100%
Hasil kinerja fokus kepada pelanggan	Butir 3	5	7%	21	30%	34	49%	10	14%	0	0%	70	100%
	Butir 4	6	9%	39	56%	23	33%	2	3%	0	0%	70	100%
Hasil kinerja fokus kepada tenaga kerja	Butir 5	8	11%	18	26%	41	59%	2	3%	1	1%	70	100%
	Butir 6	6	9%	44	63%	18	26%	2	3%	0	0%	70	100%
Hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola	Butir 7	30	43%	27	39%	11	16%	2	3%	0	0%	70	100%
	Butir 8	28	40%	37	53%	5	7%	0	0%	0	0%	70	100%
Hasil kinerja finansial dan pasar	Butir 9	19	27%	43	61%	8	11%	0	0%	0	0%	70	100%
	Butir 10	21	30%	28	40%	15	21%	4	6%	2	3%	70	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengukuran Kinerja Saat Ini Menggunakan Metode BEF

Salah satu alasan dilakukannya survei BEF ialah untuk mengetahui level dan skor pencapaian kinerja saat ini, yang pada akhirnya akan diketahui kategori dan posisi kinerja saat ini apakah berada pada posisi *Excellent*, *Average*, atau *Poor*. Secara matematis skor BEF pada setiap variabel kategori kuisioner diperoleh melalui rumus di bawah ini (Iriyanti, 2012).

$$\text{Skor BEF} = \frac{\left[ \frac{\sum (n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%}{X} \times \text{skor standar masing-masing kategori variabel}$$

Keterangan :

$n_i$  = jumlah pemilih jawaban ke- $i$

$w_i$  = bobot jawaban ke- $i$

$N$  = total jumlah responden

$W$  = bobot jawaban terbesar

$X$  = jumlah total pertanyaan/ Pernyataan pada tiap kategori variabel yang lolos uji validitas

Tabel 4.22 Scoring BEF Variabel Kepemimpinan.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pertanyaan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1			
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%
Kepemimpinan senior	Visi, Misi dan Nilai-nilai	Butir 1	14	20%	35	50%	16	23%	5	7%	0	0%	70	100%
		Komunikasi dan kinerja organisasi	Butir 2	12	17%	30	43%	23	33%	5	7%	0	0%	70
			Butir 3	10	14%	32	46%	22	31%	6	9%	0	0%	70
Tata kelola dan tanggung jawab Kemasyarakatan	Tata Kelola organisasi	Butir 4	11	16%	38	54%	17	24%	3	4%	1	1%	70	100%
		Butir 5	8	11%	23	33%	31	44%	7	10%	1	1%	70	100%
	Perilaku etis dan patuh hukum	Butir 6	19	27%	37	53%	11	16%	3	4%	0	0%	70	100%
		Butir 7	18	26%	40	57%	10	14%	2	3%	0	0%	70	100%
	Tanggung jawab sosial dan mendukung komunitas kunci	Butir 8	20	29%	37	53%	10	14%	3	4%	0	0%	70	100%
			<b>112</b>		<b>272</b>		<b>140</b>		<b>34</b>		<b>2</b>			
$N = 70$	$n_i w_i$		560		1088		420		68		2			
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i w_i)}{NW}$		1,600		3,109		1,200		0,194		0,006			
$X = 8$	$\left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%$		6,109											
	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$		0,763571429											
$Std Score BEF = 120$	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\} \times 120$		<b>91,629</b>				$\approx$				<b>92</b>			

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.23 Scoring BEF Variabel Strategi.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1			
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%
Pengembangan strategi	Proses pengembangan strategi	Butir 1	16	23%	36	51%	9	13%	8	11%	1	1%	70	100%
		Butir 2	13	19%	43	61%	8	11%	6	9%	0	0%	70	100%
	Sasaran strategi	Butir 3	7	10%	38	54%	15	21%	8	11%	2	3%	70	100%
		Butir 4	13	19%	31	44%	17	24%	9	13%	0	0%	70	100%
Penjabaran Strategi	Pengembangan dan penjabaran rencana kerja	Butir 5	17	24%	39	56%	12	17%	2	3%	0	0%	70	100%
		Proyeksi kinerja	Butir 6	17	24%	36	51%	15	21%	2	3%	0	0%	70
	Butir 7		26	37%	40	57%	2	3%	2	3%	0	0%	70	100%
			<b>109</b>		<b>263</b>		<b>78</b>		<b>37</b>		<b>3</b>			
$N = 70$	$n_i w_i$		545		1052		234		74		3			
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i w_i)}{NW}$		1,557		3,006		0,669		0,211		0,009			
$X = 7$	$\left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%$		5,451											
	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$		0,77877551											
$Std Score BEF = 85$	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\} \times 85$		<b>66,19591837</b>				$\approx$				<b>66</b>			

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.24 Scoring BEF variabel Pelanggan.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1		jml	%
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%		
Suara Pelanggan	Mendengarkan pelanggan	Butir 1	17	24%	28	40%	20	29%	5	7%	0	0%	70	100%
		Butir 2	8	11%	22	31%	21	30%	12	17%	7	10%	70	100%
	Memperoleh informasi kepuasan pelanggan	Butir 3	6	9%	23	33%	28	40%	12	17%	1	1%	70	100%
		Butir 4	8	11%	21	30%	20	29%	18	26%	3	4%	70	100%
	Menganalisa dan mendata pelanggan	Butir 5	13	19%	26	37%	24	34%	6	9%	1	1%	70	100%
		Butir 6	16	23%	25	36%	21	30%	8	11%	0	0%	70	100%
Penanganan Pelanggan	Penawaran produk dan mendukung pelanggan	Butir 7	6	9%	25	36%	19	27%	15	21%	5	7%	70	100%
	Membangun budaya fokus kepada pelanggan	Butir 8	18	26%	27	39%	17	24%	8	11%	0	0%	70	100%
			<b>92</b>		<b>197</b>		<b>170</b>		<b>84</b>		<b>17</b>			

$N = 70$	$n_i W_i$	460	788	510	168	17
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i w_i)}{NW}$	1,314	2,251	1,457	0,480	0,049
$X = 8$	$\left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%$	5,551				
	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$	0,693928571				
$Std\ Score\ BEF = 85$	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\} \times 85$	<b>58,98392857</b>			$\approx$	<b>59</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.25 Scoring BEF Variabel Pengukuran, Analisa, dan MP.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1		jml	%
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%		
Mengukur, menganalisis, dan memperbaiki kinerja organisasi	Mengukur kinerja	Butir 1	16	23%	38	54%	14	20%	2	3%	0	0%	70	100%
		Butir 2	9	13%	33	47%	16	23%	10	14%	2	3%	70	100%
	Analisa dan review kinerja	Butir 3	6	9%	38	54%	22	31%	4	6%	0	0%	70	100%
		Butir 4	7	10%	24	34%	29	41%	9	13%	1	1%	70	100%
		Butir 5	7	10%	32	46%	23	33%	6	9%	2	3%	70	100%
Mengelola informasi, pengetahuan organisasional dan teknologi informasi	Data, informasi dan pengetahuan organisasi	Butir 6	11	16%	24	34%	27	39%	8	11%	0	0%	70	100%
		Butir 7	12	17%	29	41%	16	23%	13	19%	0	0%	70	100%
	Pengelolaan sumber informasi dan teknologi	Butir 8	19	27%	31	44%	15	21%	5	7%	0	0%	70	100%
			<b>87</b>		<b>249</b>		<b>162</b>		<b>57</b>		<b>5</b>			

$N = 70$	$n_i W_i$	435	996	486	114	5
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i w_i)}{NW}$	1,243	2,846	1,389	0,326	0,014
$X = 8$	$\left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\%$	5,817				
	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$	0,727142857				
$Std\ Score\ BEF = 90$	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i w_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\} \times 90$	<b>65,44285714</b>			$\approx$	<b>65</b>

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.26 Scoring BEF Variabel Tenaga Kerja.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1		jml	%
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%		
Lingkungan tenaga kerja	Kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja	Butir 1	9	13%	32	46%	25	36%	3	4%	1	1%	70	100%
		Butir 2	6	9%	32	46%	18	26%	9	13%	5	7%	70	100%
	Lingkungan tenaga kerja	Butir 3	15	21%	35	50%	10	14%	10	14%	0	0%	70	100%
Penanganan tenaga kerja	Pemberdayaan tenaga kerja	Butir 4	17	24%	32	46%	10	14%	11	16%	0	0%	70	100%
		Butir 5	14	20%	35	50%	16	23%	5	7%	0	0%	70	100%
	Pengembangan tenaga kerja dan pemimpin	Butir 6	10	14%	32	46%	23	33%	5	7%	0	0%	70	100%
		Butir 7	7	10%	26	37%	15	21%	19	27%	3	4%	70	100%
	Penilaian terhadap penanganan tenaga kerja	Butir 8	23	33%	30	43%	15	21%	2	3%	0	0%	70	100%
		Butir 9	16	23%	25	36%	21	30%	7	10%	1	1%	70	100%
			117		279		153		71		10			

$N = 70$	$n_i W_i$	585	1116	459	142	10
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i W_i)}{NW}$	1,671	3,189	1,311	0,406	0,029
$X = 9$	$\left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\%$	6,606				
	$\left\{ \left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\% \right\}$	0,733968254				
Std Score BEF = 85	$\left\{ \left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\% \right\} \times 85$	62,38730159			$\approx$	62

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.27 Scoring BEF variabel Operasi.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1		jml	%
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%		
Sistem kerja	Desain sistem kerja	Butir 1	16	23%	37	53%	15	21%	2	3%	0	0%	70	100%
		Butir 2	24	34%	26	37%	16	23%	4	6%	0	0%	70	100%
	Proses kerja kunci	Butir 3	15	21%	32	46%	18	26%	5	7%	0	0%	70	100%
	Kesiapan sistem kerja dalam keadaan bencana / darurat	Butir 4	15	21%	22	31%	26	37%	7	10%	0	0%	70	100%
Proses kerja	Desain proses kerja	Butir 5	12	17%	19	27%	32	46%	7	10%	0	0%	70	100%
		Butir 6	13	19%	35	50%	15	21%	7	10%	0	0%	70	100%
	Pengaturan proses kerja	Butir 7	7	10%	36	51%	19	27%	8	11%	0	0%	70	100%
	Perbaikan proses kerja.	Butir 8	17	24%	31	44%	16	23%	6	9%	0	0%	70	100%
			119		238		157		46		0			

$N = 70$	$n_i W_i$	595	952	471	92	0
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i W_i)}{NW}$	1,700	2,720	1,346	0,263	0,000
$X = 8$	$\left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\%$	6,029				
	$\left\{ \left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\% \right\}$	0,753571429				
Std Score BEF = 85	$\left\{ \left[ \frac{\sum (\frac{\sum n_i W_i}{NW})}{X} \right] \times 100\% \right\} \times 85$	64,05357143			$\approx$	64

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.28 *Scoring* BEF variabel Hasil/Kinerja.

Sub Variabel/Dimensi	Indikator	Pernyataan	Sangat Baik		Baik		Cukup		Kurang		Sangat Kurang		Jumlah	
			Bobot = 5		Bobot = 4		Bobot = 3		Bobot = 2		Bobot = 1		jml	%
			jml	%	jml	%	jml	%	jml	%	jml	%		
	Hasil kinerja produk dan proses	Butir 1	19	27%	16	23%	29	41%	6	9%	0	0%	70	100%
		Butir 2	5	7%	38	54%	19	27%	7	10%	1	1%	70	100%
	Hasil kinerja pelanggan	Butir 3	5	7%	21	30%	34	49%	10	14%	0	0%	70	100%
		Butir 4	6	9%	39	56%	23	33%	2	3%	0	0%	70	100%
	Hasil kinerja tenaga kerja	Butir 5	8	11%	18	26%	41	59%	2	3%	1	1%	70	100%
		Butir 6	6	9%	44	63%	18	26%	2	3%	0	0%	70	100%
	Hasil kinerja kepemimpinan dan tata kelola	Butir 7	30	43%	27	39%	11	16%	2	3%	0	0%	70	100%
		Butir 8	28	40%	37	53%	5	7%	0	0%	0	0%	70	100%
	Hasil kinerja finansial dan pasar	Butir 9	19	27%	43	61%	8	11%	0	0%	0	0%	70	100%
		Butir 10	21	30%	28	40%	15	21%	4	6%	2	3%	70	100%
			147		311		203		35		4			

$N = 70$	$n_i W_i$	735	1244	609	70	4
$W = 5$	$\frac{(\sum n_i W_i)}{NW}$	2,100	3,554	1,740	0,200	0,011
$X = 10$	$\left[ \frac{(\sum n_i W_i)}{NW} \right] \times 100\%$	7,606				
	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i W_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$	0,760571429				
<i>Std Score BEF = 450</i>	$\left\{ \left[ \frac{(\sum n_i W_i)}{NW} \right] \times 100\% \right\}$	x 450	342,2571429		$\approx$	342

Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel 4.29 *Scoring* BEF PT. Galena Perkasa Sidoarjo Berdasarkan Hasil Survei.

<i>Baldrige Excellence Framework (BEF)</i>	<i>Target Points</i>	<i>Points Scored</i>	<i>% of Total Pts.</i>
1. Kepemimpinan.	120	92	77%
2. Strategi.	85	66	78%
3. Pelanggan.	85	59	69%
4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (MP).	90	65	72%
5. Tenaga Kerja.	85	62	73%
6. Operasi.	85	64	75%
7. Kinerja.	450	342	76%
<b>Totals</b>	<b>1000</b>	<b>750</b>	<b>74%</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas disimpulkan untuk kinerja perusahaan saat ini berbasis kriteria BEF diperoleh skor 750 poin dengan tingkat pencapaian keseluruhan sebesar 74%

Dan proses selanjutnya adalah menentukan tingkat dan kategori pencapaian kinerja perusahaan saat berdasarkan kriteria BEF, seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.30 Level dan Skor BEF PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

Kategori	Skor	Deskripsi
<i>Excellent</i>	876 – 1000	Pemimpin Kelas Dunia ( <i>World Class Leader</i> )
	776 – 875	Pemimpin Benchmark ( <i>Benchmark Leader</i> )
	<b>676 – 775</b>	<b>Pemimpin Bisnis (<i>Business Leader</i>)</b>
<i>Average</i>	576 – 675	Pemimpin Bisnis Baru ( <i>Emerging Business Leader</i> )
	476 – 575	Kinerja Baik ( <i>Good Performance</i> )
	376 – 475	Peningkatan Awal ( <i>Early Improvement</i> )
<i>Poor</i>	276 – 375	Hasil Awal ( <i>Early Result</i> )
	0 – 275	Perkembangan Awal ( <i>Early Development</i> )

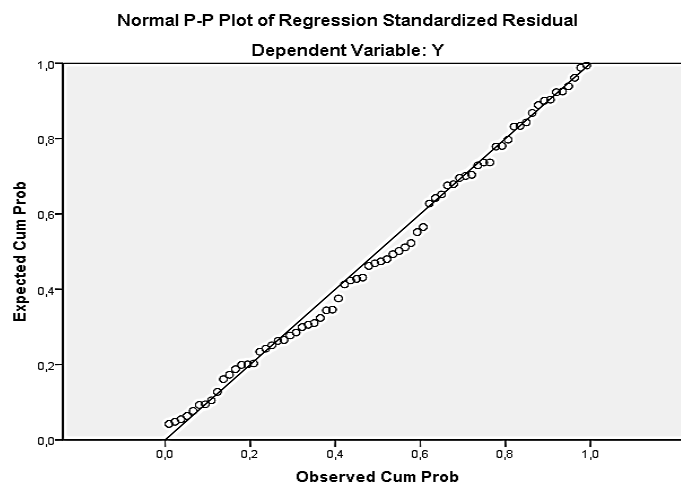
Sumber : Hasil penelitian, 2019 (data diolah).

Berdasarkan tabel 4.29 dan 4.30 di atas maka hasil pengukuran kinerja perusahaan saat ini menggunakan metode BEF berada di tingkat Pemimpin Bisnis (*Business Leader*) dengan kategori *Excellent*.

## 4.2.2 Uji Statistik

### 4.2.2.1 Hasil Uji Normalitas

Model regresi dinyatakan baik jikalau data berdistribusi normal atau mendekati normal (Santoso, 2001). Hasil olah SPSS uji normalitas hasil survei ditunjukkan oleh gambar di bawah ini, di mana terlihat data penelitian terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Ini menunjukkan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P P-Plot.

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah).

#### 4.2.2.2 Hasil Regresi Linear Berganda

Hasil olah SPSS regresi linear berganda terhadap hasil survei ditunjukkan pada Lampiran 19 dengan empat tabel utama yang perlu mendapatkan perhatian dan intepretasi (Sofyan Yamin, dkk., 2011; Jonathan Sarwono, 2012; Bambang Suharjo, 2013), sebagai berikut.

#### Intepretasi Variabel yang Dimasukkan atau Dikeluarkan

Tabel 4.31 *Variables Entered/Removed.*

Variables Entered	Variables Removed	Method
Operasi, Strategi, Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, Kepemimpinan, Pelanggan, Tenaga Kerja		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent-Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas memberikan informasi tentang variabel penelitian serta metode yang digunakan dalam analisis regresi. Adapun varibel bebas yang dipakai dalam analisis ini meliputi variabel kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi. Untuk variabel terikat adalah Kinerja. Analisis regresi menggunakan metode *Enter* (tidak menggunakan metode *Stepwise*, *Remove*, *Backward*, atau *Forward*). Tidak ada variabel yang dibuang (kolom "*Variable Removed*" tidak ada nilainya atau kosong).

#### Intepretasi Anova

Tabel 4.32 Anova

Model	Sum of Square	df	F	Sig.
Regression	719,432	6	19,957	,000 <sup>a</sup>
Residual	378,511	63		
Total	1097,943	69		

a. Predictor: (Constant), Tenaga Kerja, Strategi, Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, Kepemimpinan, Pelanggan, Operasi

b. Dependent-Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas memberikan informasi tentang ada tidaknya pengaruh seluruh varibel bebas kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen



pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi terhadap variabel terikat kinerja, secara simultan (serempak, bersama-sama), melalui uji-F simultan.

Hasil uji-F simultan terhadap tabel Anova di atas diperoleh, df untuk pembilang ( $N_1$ ) = 6 dan df untuk penyebut ( $N_2$ ) =  $70 - 6 = 64$ , dengan probabilitas 0,05 maka diperoleh nilai  $F_{output}$  sebesar  $19,957 >$  nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,24

Dengan demikian, hasil uji-F simultan penelitian didapatkan hasil  $H_{0(1)}$  **ditolak** dan  $H_{a(1)}$  **diterima**, yang artinya bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel bebas kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi terhadap Kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo secara serempak atau keseluruhan. Hal ini memberi arti juga bahwa keenam variabel bebas di atas yang dijalankan sangat menentukan dalam peningkatan kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

### Intepretasi Koefisien Determinasi (Ringkasan Model)

Tabel 4.33 *Model Summary*.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,809 <sup>a</sup>	0,655	0,622	2,451

a. Predictor: (Constant), Tenaga Kerja, Strategi, Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, Kepemimpinan, Pelanggan, Operasi

b. Dependent-Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah).

Tabel di atas memberikan informasi tentang besarnya nilai koefisien determinasi, *Standard Error of the Estimate (SEE)*, dan otokorelasi, sebagai berikut:

- Nilai koefisien determinasi (*R Square*) diperoleh dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi ( $R$ ) =  $(0,809)^2 = 0,655 = 65,5\%$  yang mengandung arti bahwa variabel kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran-analisa-manajemen pengetahuan, tenaga kerja, dan operasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja sebesar 65,5% sedangkan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian.

- b. Untuk variabel terikat Kinerja, nilai SEE sebesar 2,451 < nilai STD sebesar 3,989. Artinya, angka SEE baik untuk dijadikan angka *predictor* dalam menentukan Kinerja.

#### 4.2.2.3 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan ketiga tabel di atas, dengan tingkat kepercayaan 95% maka didapatkan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

1. Untuk variabel Kepemimpinan didapatkan nilai  $t_{output}$  3,439 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,000 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,206 (setiap penambahan 1 pengaruh Kepemimpinan, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,206). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(2)}$  **ditolak** dan  $H_{a(2)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.
2. Untuk variabel Strategi didapatkan nilai  $t_{output}$  2,574 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,012 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,179 (setiap penambahan 1 pengaruh Strategi, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,179). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(3)}$  **ditolak** dan  $H_{a(3)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Strategi terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.
3. Untuk variabel Pelanggan didapatkan nilai  $t_{output}$  3,358 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,001 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,153 (setiap penambahan 1 pengaruh Pelanggan, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,153). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(4)}$  **ditolak** dan  $H_{a(4)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Pelanggan terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.
4. Untuk variabel Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan didapatkan hasil nilai  $t_{output}$  2,342 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,022 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,133 (setiap penambahan 1 pengaruh Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,133). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(5)}$  **ditolak** dan  $H_{a(5)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel

Pengukuran-Analisa-Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

5. Untuk variabel Tenaga Kerja didapatkan nilai  $t_{output}$  2,850 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,006 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,131 (setiap penambahan 1 pengaruh Tenaga Kerja, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,131). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(6)}$  **ditolak** dan  $H_{a(6)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Tenaga Kerja terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.
6. Untuk variabel Operasi didapatkan nilai  $t_{output}$  2,361 > nilai  $t_{tabel}$  1,998 dan nilai (Sig.) 0,021 <  $alpha$  0,05 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,165 (setiap penambahan 1 pengaruh Operasi, maka tingkat Kinerja akan naik sebesar 0,165). Hasil uji-t parsial adalah  $H_{0(7)}$  **ditolak** dan  $H_{a(7)}$  **diterima**, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan variabel Operasi terhadap kinerja PT. Galena Perkasa Sidoarjo.

#### 4.2.3 Usulan Perbaikan Untuk Peningkatan Kinerja

Berdasarkan hasil survei BEF terhadap kinerja perusahaan saat ini, diperoleh tabel *output* di bawah ini dan sekaligus ditetapkan tiga indikator dengan pencapaian terkecil yang menjadi prioritas perbaikan guna peningkatan kinerja, meliputi:

- Prioritas ke-1, indikator Suara Pelanggan, variabel Pelanggan, dengan pencapaian 30,15 poin (67%) dari standar BEF 45 poin.
- Prioritas ke-2, indikator Mengelola Informasi-Pengetahuan Organisasional-Teknologi Informasi, variabel Pengukuran-Analisis-Manajemen Pengetahuan, dengan pencapaian 31,50 poin (70%) dari standar BEF 45 poin.
- Prioritas ke-3, indikator Partisipasi Tenaga Kerja, variabel Tenaga Kerja, dengan pencapaian 31,50 poin (70%) dari standar BEF 45 poin.

Tabel 4.34 Hasil Survei BEF

No.	Variabel dan Indikatornya	Std. BEF	Sangat Baik					Kurang	Sangat Kurang	Total Resp.	Total Poin	Rata-rata	Evaluasi Proses ADLI	
			5	4	3	2	1						%	Skor
<b>1</b>	<b>Kepemimpinan</b>													
1.1	Kepemimpinan senior	70	36	97	61	16	0	70	783	11,19	75%	52,50		
1.2	Tata kelola dan tanggung jawab sosial	50	76	175	79	18	2	70	1355	19,36	79%	39,50		
<b>2</b>	<b>Strategi</b>													
2.1	Pengembangan strategi	40	49	148	49	31	3	70	1049	14,99	78%	31,20		
2.2	Penjabaran strategi	45	60	115	29	6	0	70	859	12,27	80%	36,00		
<b>3</b>	<b>Pelanggan</b>													
3.1	Suara pelanggan	45	68	145	134	61	12	70	1456	20,80	67%	30,15		
3.2	Penanganan pelanggan	40	24	52	36	23	5	70	487	6,96	75%	30,00		
<b>4</b>	<b>Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan</b>													
4.1	Mengukur, menganalisa, dan memperbaiki kinerja organisasi	45	45	165	104	31	5	70	1264	18,06	75%	33,75		
4.2	Mengelola informasi, pengetahuan organisasional, teknologi informasi	45	42	84	58	26	0	70	772	11,03	70%	31,50		
<b>5</b>	<b>Tenaga Kerja</b>													
5.1	Lingkungan tenaga kerja	40	30	99	53	22	6	70	755	10,79	77%	30,80		
5.2	Partisipasi tenaga kerja	45	87	180	100	49	4	70	1557	22,24	70%	31,50		
<b>6</b>	<b>Operasi</b>													
6.1	Sistem kerja	45	70	117	75	18	0	70	1079	15,41	75%	33,75		
6.2	Proses kerja	40	49	121	82	28	0	70	1031	14,73	73%	29,20		
No.	Variabel dan Indikatornya	Std. BEF	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang	Total Resp.	Total Poin	Rata-rata	Evaluasi Hasil LeTCI			
			5	4	3	2	1				%	Skor		
<b>7</b>	<b>Hasil-hasil (Kinerja)</b>													
7.1	Kinerja produk dan proses	120	24	54	48	13	1	70	507	7,24	70%	84,00		
7.2	Kinerja fokus kepada pelanggan	90	11	60	57	12	0	70	490	7,00	75%	67,50		
7.3	Kinerja fokus kepada tenaga kerja	80	14	62	59	4	1	70	504	7,20	78%	62,40		
7.4	Kinerja kepemimpinan dan tata kelola	80	58	64	16	2	0	70	598	8,54	83%	66,40		
7.5	Kinerja finansial dan pasar	80	40	71	23	4	2	70	563	8,04	75%	60,00		
												<b>750,15</b>		

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (data diolah)

Dan untuk selanjutnya, dibuatkan usulan perbaikan atas ketiga indikator terlemah di atas, sesuai tabel berikut di bawah ini.

Tabel 4.35 Usulan Perbaikan Variabel Pelanggan.

Dimensi	Indikator	Kinerja Saat Ini	Standar BEF
Suara Pelanggan	1. Mendengarkan pelanggan. 2. Memperoleh informasi kepuasan pelanggan. 3. Menganalisa dan mendata pelanggan.	30,15 poin (67%)	45 poin
<b>Usulan</b>			<b>PIC</b>
1. Semua karyawan diminta lebih peduli terhadap keluhan pelanggan.			Karyawan
2. Membuat <i>call centre</i> dan <i>e-mail</i> aduan ( <a href="mailto:pusat@galenaperkasa.com">pusat@galenaperkasa.com</a> ), yang hanya bisa diakses oleh pemimpin senior dan pemilik usaha, yang bisa dimanfaatkan pelanggan untuk mengadukan semua keluhan, baik bersifat teknis maupun non-teknis.			Direktur
3. Wajib memasukkan poin "Suara Pelanggan" dalam setiap agenda <i>meeting</i> bulanan, semester, dan tahunan, di semua unit kerja perusahaan, dimana <i>minutes of meeting</i> dilaporkan langsung ke pemimpin senior dan pemilik usaha.			Manajer
4. Memastikan detail <i>person in charge</i> (PIC) pelanggan di sistem terisi dengan baik dan benar, agar pemimpin senior dan pemilik usaha bisa melakukan komunikasi langsung, jika diperlukan. Detail PIC pelanggan yang dimaksud berisi tentang nama terang, jabatan, nomor telepon, nomor HP, dan <i>e-mail</i> .			Manajer
5. Membuat survei tingkat kepuasan pelanggan, secara berkala minimal 1 tahun sekali.			Direktur
6. Membuat <i>Top Customer List</i> dan <i>Action Plan</i> , secara triwulan, sebagai panduan semua unit kerja dalam berinteraksi dengan pelanggan, yang berisi tentang pencapaian pelanggan, berupa: volume transaksi, ketepatan pembayaran, resiko, dan harga.			Direktur
7. Membuat rencana kerja kunjungan ke pelanggan, secara triwulan, dilaporkan ke pemimpin senior.			Manajer
8. Implementasi <i>Transport Management System (TMS)</i> lebih dimantapkan, diperluas, dan ditingkatkan, dengan bekerja sama dengan pihak penyedia aplikasi (Ritase.com)			Manajer Operasi
9. Segera merealisasikan wacana <i>Logbook</i> di semua unit kendaraan, sebagai bentuk keterbukaan perusahaan kepada pelanggan, dengan tujuan agar hak-hak pelanggan untuk memperoleh unit kendaraan yang sesuai bisa terpenuhi.			Manajer Operasi

Tabel 4.36 Usulan Perbaikan Variabel Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan.

Dimensi	Indikator	Kinerja Saat Ini	Standar BEF
Mengelola informasi, pengetahuan organisasional, dan teknologi informasi.	1. Data, informasi, dan pengetahuan organisasi. 2. Pengelolaan sumber informasi dan teknologi.	31,50 poin (70%)	45 poin
<b>Usulan</b>			<b>PIC</b>
1. <i>Minutes of meeting</i> harus disampaikan secara tertulis, terbuka, dan dikirimkan ke alamat email masing-masing karyawan, yang berkaitan dengan fungsi pekerjaan, tembusan ke pemimpin senior			Manajer
2. Perlu dikonsepsi raih ISO 9001 : 2008 tentang Tertib Administrasi, dengan langkah awal dibentuk beberapa Gugus Kendala Mutu.			Direktur

Tabel 4.37 Usulan Perbaikan Variabel Tenaga Kerja.

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kinerja Saat Ini</b>	<b>Standar BEF</b>
Partisipasi tenaga kerja.	1. Pemberdayaan tenaga kerja. 2. Pengembangan tenaga kerja dan pemimpin. 3. Penilaian terhadap penanganan tenaga kerja.	30,15 poin (67%)	45 poin
<b>Usulan</b>			<b>PIC</b>
1. Perusahaan harus memastikan memberikan kesempatan luas bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya.			Direktur
2. Segera membuat Gugus Kendali Mutu, yang melibatkan PIC antar bagian, dengan tujuan agar pemerataan <i>knowledge</i> .			Direktur
3. Perlu dipertimbangkan wacana rotasi karyawan secara horizontal, dalam kurun waktu tertentu, dengan tujuan pemerataan <i>knowledge</i> karyawan dengan tingkat pekerjaan yang sama dan masih berhubungan dengan pekerjaan sebelumnya.			Manajer
4. Membuat <i>short course (inhouse course)</i> penggunaan Microsoft Office, khususnya program Excel, Word, Picture Manager, dan Power Point, secara berjenjang, dengan sasaran semua karyawan, dengan tujuan peningkatan <i>soft skill</i> dan <i>knowledge</i> karyawan.			Direktur
5. Semua bentuk program <i>reward</i> kepada karyawan, berdasarkan kualitas kinerja masing-masing, diharapkan berjalan lebih konsisten.			Direktur