

ANALISIS PENGARUH ENAM KRITERIA LAINNYA DALAM MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE) TERHADAP KEPEMIMPINAN PADA PT. KRAKATAU STEEL (PERSERO), TBK

ANALYSIS THE EFFECT OF OTHERS SIX CRITERIA OF MALCOLM BALDRIGE FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE) TO LEADERSHIP AT PT. KRAKATAU STEEL (PERSERO), TBK

Putri Utami

Retno Setyorini, ST., MM

Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung

utiputriutami@gmail.com anitasilvianita@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence merupakan salah satu metode peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. MBCfPE terdiri dari tujuh kriteria, yaitu Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha.

Kepemimpinan dianggap sangat diperlukan dalam pencapaian ketujuh kriteria tersebut, dapat dilihat dari skor yang diberikan paling tinggi pada penilaian kinerja dengan MBCfPE. Tetapi belum dapat diketahui bagaimana pengaruh antara Enam Kriteria Lainnya pada MBCfPE dengan Kepemimpinan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan kausal. Penelitian ini menggunakan jenis skala peringkat yaitu skala likert. Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling* dengan jumlah responden sebanyak 100 responden.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan Enam Kriteria Lainnya dalam MBCfPE berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial didapat variabel Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan serta variabel Hasil-Hasil Usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. Sedangkan variabel Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Fokus pada Tenaga Kerja, dan Fokus pada Operasi tidak berpengaruh secara signifikan dengan kepemimpinan di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.

Kata Kunci : *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Kepemimpinan, Kinerja

ABSTRACT

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence is one of method in develop overall and sustain company performance using measurement and allows to give feedback regarding overall company performance in provide good quality product and service. MBCfPE consist of seven criteria, namely; leadership, strategic planning, focus in customer, measuring, analyst and managing knowledge, focus in employees, focus in operation, and output.

Leadership required in achieve the seven criteria, can be seen in the highest score in measuring performance using MBCfPE. But still unknown how the other six criteria in MBCfPE can effect leadership.

This research use descriptive and causal as research method. Likert scale is use as this research scale. The sample of this research taken by using probability sampling technique and simple random sampling. A number of 100 respondent are use in this research sample.

Based on the result of this research the other six criteria have positive effect significantly on leadership PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. Partially, variable of measurement, analyst and

managing knowledge, and also output significantly have positive effect to leadership at PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. On the other hand, variable of strategic planning, focus to customer, focus to employees, and focus to operation significantly have no effect on leadership at PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.

Key Words : Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, Leadership, Performance

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan perusahaan khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga tingkat persaingan bisnis menjadi semakin ketat di setiap waktunya. Saat ini perusahaan yang berada di ruang lingkup kecil dan menengah, serta susunan organisasi yang masih sederhana fungsi pengendalian masih dapat ditangani sepenuhnya oleh pemimpin perusahaan, tetapi apabila perusahaan tersebut memiliki ruang lingkup yang lebih besar dimana banyak melibatkan karyawan, maka diperlukan suatu sistem yang dapat digunakan untuk mempermudah dalam mengatur, mengamankan, mengawasi, dan mengkoordinasikan sumber-sumber ekonomi yang ada dalam perusahaan.

Dalam sebuah jurnal Rudjito *et.al.*, (2010) menyatakan bahwa, untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat di era globalisasi dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dan metode pengukuran kinerja perusahaan yang bukan hanya berdasarkan hasil namun juga harus meliputi proses sehingga pengukurannya menjadi komprehensif. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk merevitalisasi suatu organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Di bawah gaya kepemimpinan yang tepat, maka proses perubahan yang terjadi di dalam perusahaan maka diharapkan dapat memberikan suatu pertambahan nilai (*value creation*).

Secara umum capaian BUMN masih mengindikasikan perlunya pembenahan-pembenahan agar memiliki kemampuan yang lebih tinggi lagi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat dikategorikan perusahaan berkinerja kelas dunia (KPKU BUMN, 2012). Maka dari itu, perusahaan membutuhkan tolak ukur yang baru dan lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana perusahaan akan diarahkan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja sebelumnya, maka diperlukan model pengukuran kinerja yang sudah disempurnakan untuk mengukur kinerja dari berbagai macam aspek.

PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. sendiri sudah menggunakan pengukuran kinerja dengan model *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* sejak tahun 2004 kemudian dilanjutkan dengan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN yang direkomendasikan oleh Kementerian BUMN Indonesia hingga sekarang. Tidak ada pengaruh ataupun kesulitan yang besar dengan adanya perubahan tersebut karena KPKU BUMN merupakan sistem pengukuran kinerja yang diadaptasi dari MBCfPE. MBCfPE merupakan suatu metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan tujuh kriteria penilaian dan skor poin sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (120 poin),
2. Perencanaan strategis (85 poin),
3. Fokus pada pelanggan (85 poin),
4. Pengukuran, analisis, dan pengelolaan pengetahuan (90 poin),
5. Fokus pada tenaga kerja (85 poin),
6. Fokus pada operasi (85 poin),
7. Hasil-hasil usaha (450 poin).

Peran kepemimpinan sangat ditekankan di dalam metode ini. Hal ini ditunjukkan dengan pembobotan nilainya diantara 6 kriteria proses, diberikan nilai tertinggi yaitu dengan nilai maksimum 120 (Rudjito *et.al.*, 2010). Menurut Wilson dan Collier (2000), teori umum dibalik MBCfPE adalah "kepemimpinan merupakan kekuatan pendorong bagi sistem di perusahaan yang menciptakan hasil." Dengan berdasarkan bahwa pedoman tentang pengukuran kinerja dengan metode MBCfPE masing-masing komponen kriteria saling memiliki keterkaitan dan kepemimpinan menjadi *driver*.

Kinerja perusahaan pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk. telah mengalami peningkatan yang cukup baik dengan berada rata-rata di tingkat *Basic Requirement* yaitu antara 30% - 49%

dengan kriteria kepemimpinan yang berada diantara 30% - 49% (*Basic Requirement*) dan 50% - 69% (*Overall Requirement*), menurut sistem pengukuran kinerja MBCfPE (Sumber: PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk., 2014). Tetapi belum dapat diketahui kriteria mana dari kriteria dua sampai kriteria tujuh dalam metode MBCfPE yang mempengaruhi sehingga kepemimpinan di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk menjadi kriteria yang paling baik.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kepemimpinan dengan enam kriteria lainnya dalam MBCfPE dalam menghasilkan kinerja perusahaan, maka penulis melakukan analisis dan evaluasi lebih mendalam atas pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan dengan menggunakan metode MBCfPE yang juga disesuaikan dengan standar penilaian perusahaan.

Maka peneliti bermaksud untuk meneliti penerapan sistem MBCfPE pada suatu perusahaan sebagai pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan dan keunggulan-keunggulan pada penerapan sistem *Malcolm Baldrige* ini, khususnya pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh antara keenam kriteria dalam metode MBCfPE terhadap kriteria kepemimpinan secara parsial pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk
2. Untuk mengetahui pengaruh antara keenam kriteria dalam metode MBCfPE terhadap kriteria kepemimpinan secara simultan pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk
3. Untuk mengetahui kriteria Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Apabila kinerja karyawan kurang baik, hal ini akan membentuk kinerja perusahaan yang kurang baik pula (Anwar Prabu Mangkunegara, 2008:67).

August W. Smith (dalam Suwatno dan Donni, 2011:196) menyatakan bahwa: "*Performance is output derives from process, human otherwise,*" Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategis planning*) suatu organisasi (dalam Irham Fahmi, 2010:2). Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya (Suwatno dan Donni, 2011:196).

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)

Gasperzs (2011:23), *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* merupakan salah satu metode peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dan terus-menerus dengan menggunakan pengukuran dan memberikan *feedback* mengenai kinerja organisasi secara keseluruhan dalam penyediaan produk dan jasa yang berkualitas. National Institute Standard of Technology dalam Pannirselvam (1995). Dasar MBCFPE terdiri dari 7 kriteria yang terintegrasi yang disebut *criteria for performance excellence*, yang merupakan rangkuman dari 11 *core and value concept*. Kesebelas *core and value concept* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionery Leadership*)

Kepemimpinan visioner merupakan arah dan carapandang, serta nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin suatu organisasi. Pemimpin organisasi harus menetapkan arah dan menciptakan fokus pelanggan, nilai-nilai yang jelas dan kelihatan, serta ekspansi yang tinggi ;

yang dimana ketiga hal tersebut di atas harus menyeimbangkan kebutuhan dari pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Di dalamnya akan tercipta sebuah system kepemimpinan yang mencakup hal sebagai berikut :

- a. Memberikan kebebasan yang terkendali kepada karyawan untuk menjadi inovatif dan kreatif.
- b. Membangun kemampuan dan pengetahuan para karyawan
- c. Memberikan inspirasi dan semangat yang tinggi kepada para karyawan untuk selalu memberikan pelayanan dan kontribusi yang baik bagi organisasi
- d. Menjadikan *role model* melalui perilaku etika dan keterlibatan dalam perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan kader, peninjauan ulang kinerja organisasi, dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan.

2. Keunggulan yang Digerakan/Didorong pelanggan (*Customer-driven Excellence*)

Kinerja dan kualitas organisasi dinilai oleh pelanggan. Organisasi harus bertanggung jawab penuh agar setiap praktek bisnisnya member kontribusi nilai kepada pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta pengembangan bisnis organisasi. Keunggulan yang berkomponen masa sekarang dan masa depan, yaitu memahami keinginan/hasrat pelanggan masa sekarang dan mengantisipasi keinginan/hasrat pelanggan di masa depan. Organisasi yang digerakan pelanggan tidak hanya memperhatikan layanan, namun juga *feature* dan juga karakteristik yang membedakan layanan dari organisasi lainnya.

Customer-driven excellent merupakan konsep strategis dimana organisasi dituntut untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, menarik pelanggan baru, dan mengembangkan segmen pasarnya. *Customer-driven excellent* tidak hanya berarti organisasi mengurangi kecacatan dan kesalahan serta mengurangi complain, melainkan bagaimana organisasi menjamis bebas nya kecacatan dan kesalahan sehingga pelanggan merasa nyaman dan hubungan dapat terjalin dengan baik.

3. Pembelajaran Organisasi dan pribadi (*Organizational and Personal Learning*)

Organizational and Personal Learning diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pembelajaran organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang memerlukan peningkatan terus-menerus dari pendekatan-pendekatan yang ada, memimpin kepada sasaran-sasaran baru dan pendekatan-pendekatan yang baru. Proses pembelajaran bearartibagian rutinitas sehari-hari, diterapkan pada individu, unit kerja, dan departemen, dan diperoleh dari kesempatan-kesempatan yang ada mengarah pada perbaikan dan perubahan. Sumber pembelajaran meliputi ide-ide kreatif dari karyawan, masukan dari pelanggan, *sharing* praktek-praktek kerja, dan *benchmarking*.

4. Pemberian Nilai kepada Karyawan dan Mitra Kerja (*Valuing Warforce Member and Partners*)

Kesuksesan organisasi bergantung pada para pekerjanya, yaitu dilihat dari segi pengetahuan, kemampuan, kreatifitas, dan motivasi masing-masing individu. Pemberian nilai kepada karyawan berarti berkomitmen kepada kepuasan, perkembangan, dan perlakuan kepada para karyawan tersebut dengan baik. Disamping itu, organisasi juga harus membangun hubungan kemitraan internal dan eksternal. Kemitraan internal dapat juga dilakukan dengan menjalin kerjasama diantara para karyawan melalui serikat kerja, pembentukan tim kerja yang dimiliki kinerja tinggi, dan lain-lain. Kemitraan eksternal dapat dilakukan dengan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan lainnya, *supplier*, organisasi sejenis, dan lainnya. Keberhasilan kemitraan internal dan eksternal dapat mengembangkan tujuan-tujuan jangka panjang yang berarti menciptakan dasar untuk investasi yang saling menguntungkan masing-masing pihak.

5. Ketangkasan (*Agility*)

Agility memiliki pengertian sebagai suatu kapasitas untuk berubah dengan cepat dan *flexible*. *Agility* berhubungan dengan siklus. Organisasi semakin tangkas merespon keinginan pelanggan berarti semakin baik karena dapat mengambil waktu lebih awal untuk menghadapi pesaingnya dan memudahkan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Untuk meningkatkan waktu respon, organisasi sering membutuhkan sistem kerja yang baru, penyederhanaan proses dan unit kerja, kemampuan berubah dari satu proses ke proses lainnya.

Kinerja waktu dari suatu organisasi menjadi sangat genting, dan waktu siklus menjadi kunci dalam pengukuran proses utama.

6. Berfokus pada Masa Depan (*Focus on The Future*)

Fokus pada masa depan berhubungan dengan factor jangka panjang dan jangka pendek yang mempengaruhi organisasi dan panga pasar. Dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguasai pasar untuk membangun komitmen jangka panjang kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Fokus pada masa depan meliputi pengembangan pemimpin, pekerja, dan *supplier*, menciptakan kesempatan untuk inovasi, dan mengantisipasi tanggung jawab dan perhatian publik.

7. Manajemen untuk Inovasi (*Managing for Inovation*)

Inovasi berarti suatu tindakan membuat perubahan yang bermakna untuk meningkatkan pelayanan organisasi, program, dan proses, serta menciptakan nilai baru kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Inovasi harus memimpin organisasi menuju dimensi baru dari kinerja. Inovasi tidak selalu berhubungan langsung dengan bagian *research and development* (R&D), namun berhubungan erat dengan seluruh system kerja dan proses kerja. Organisasi harus dikelola dan diarahkan sedemikian rupa sehingga inovasi menjadi bagian dari budaya dan pembelajaran. Inovasi harus diintegrasikan kedalam kerja sehari-hari dan didukung dengan perbaikan kinerja

8. Manajemen berdasarkan Fakta (*Management by Fact*)

Sistem manajemen dan layanan yang efektif bergantung pada pengukuran dan analisis kinerja. Pengukuran didapatkan dari kebutuhan dan strategi layanan, serta menyediakan data dan informasi digunakan untuk mendukung evaluasi, pengambilan keputusan perbaikan, dan inovasi. Dalam memilih pengukuran harus mewakili faktor-faktor yang memimpin pada perbaikan biaya pengeluaran, peningkatan pelanggan, operasional, *financial*, dan kinerja yang baik. Pengukuran kinerja yang dilakukan juga harus tepat sasaran, berdasarkan pada proses spesifik, terkait dengan strategi bisnis organisasi dan melakukan pengukuran, organisasi dapat membuat indikator-indikator yang menunjukkan bahwa factor tersebut berpengaruh pada peningkatan kinerja

9. Tanggung Jawab Sosial (*Social Responsibility*)

Para pemimpin organisasi harus mampu menekankan tanggung jawabnya kepada *public*, etika berperilaku, dan praktek menjadi warganegara yang baik. Pemimpin organisasi harus menjadi *role model* yang berfokus pada etika dan perlindungan pada kesehatan, keamanan, dan lingkungan masyarakat. Perencanaan yang efektif harus dapat mengantisipasi penyebab timbulnya permasalahan, mempersiapkan tanggapan apabila terjadi masalah, dan menyediakan informasi dan factor pendukung untuk menjaga kepedulian, keamanan, dan kepercayaan masyarakat.

10. Berfokus pada Hasil-Hasil dan penciptaan Nilai (*Focus on Result and Creating Values*)

Pengukuran kinerja organisasi perlu juga memfokuskan hasil yang akan dicapai dan menyeimbangkan hasil tersebut pada pihak-pihak yang berkepentingan. Hal ini bertujuan untuk membangun kesetiaan dan kontribusi kepada masyarakat. Keseimbangan itu nantinya akan memberikan komunikasi efektif mengenai prioritas jangka pendek dan jangka panjang. Memonitor kinerja saat ini, dan mempersiapkan dasar yang jelas untuk memperbaiki hasil. Fokus pada hasil perlu untuk menunjukkan fleksibilitas dalam mencapai hasil yang berbeda dari waktu ke waktu.

11. Sistem perspektif (*Perspective System*)

Sistem perspektif mengatur pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai kesuksesan kinerja. Nilai inti dan tujuh kategori MBCFPE telah bekerja sama dan mengintegrasikan suatu mekanisme untuk memastikan konsistensi rencana, proses, pengukuran dan tindakan secara keseluruhan. Sistem perspektif meliputi pemimpin organisasi yang berfokus

kepada arah yang strategis dan pelanggan. Hal ini berarti pemimpin organisasi memonitor, merespon, dan mengatur kinerja berdasarkan pada hasil yang dicapai. Sistem perspektif dapat juga berupa pengukuran kinerja, indicator, kompetensi inti, dan pengetahuan organisasi untuk membangun kunci strategis.

Menurut Gasperz (2011:217) konsep dan nilai inti di atas diintegrasikan ke dalam tujuh kategori seperti dijelaskan di bawah ini :

1. **Leadership**

Kategori ini menjelaskan bagaimana para pemimpin senior mengarahkan dan menopang organisasi organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para karyawan, mengembangkan pemimpin untuk masa depan, mengatur kinerja organisasinya. Kategori kepemimpinan dalam *Malcolm Baldrige* terdiri item yaitu :

- a. **Kepemimpinan Senior:** Langkah praktik para pemimpin senior dalam menetapkan visi dan nilai-nilai organisasi, menetapkan standar-standar kompetensi bersama tim manajemen untuk membangun atau melaksanakan nilai-nilai organisasi, bersama tim manajemen menciptakan Master Improvement Story perusahaan, bersama tim manajemen melakukan pengkaderan pemimpin-pemimpin organisasi masa depan, bersama tim manajemen menyebarluaskan visi, nilai, Master Improvement Story. Program-program keunggulan kinerja ke seluruh organisasi melalui visual Management.
- b. **Governance dan Tanggung Jawab Sosial:** Langkah praktik para pemimpin senior dalam menciptakan pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang menjamin pertanggungjawaban terhadap setiap tindakan manajemen yang dilakukan, keterbukaan dan penyebaran informasi dalam proses-proses operasional; melindungi kepentingan kepentingan stakeholder perusahaan, menetapkan system audit internal maupun eksternal yang independe, memerhatikan dampak negative terhadap masyarakat yang ditimbulkan oleh produk ; pelayanan, dan proses operasional organisasi, menjamin praktik-praktik bisnis yang beretika dalam semua bentuk transaksi, mendukung dan memperkuat pengembangan masyarakat dalam bentuk tanggung jawab social dari perusahaan (*corporate social responsibility*)

2. **Strategic Planning**

Kategori ini menjelaskan perencanaan pelaksanaan dan strategi, penyebaran rencana-rencana; sumber daya mampu untuk menjalankan rencana-rencana, perubahan rencana rencana jika dibutuhkan adanya perubahan. Criteria perencanaan strategis dalam *Malcolm Baldrige* terdiri dari dua item yaitu :

- a. **Pengembangan Strategi :** Langkah praktik manajemen organisasi dalam memahami kebutuhan dari stakeholder (pelanggan, pemerintah, dan lain-lain) sebagai masukan untuk menetapkan arah strategis perusahaan ; menetapkan proses-proses bisnis kunci, partisipan yang terlibat, dan mengidentifikasi titik-titik dalam proses yang berpotensi memiliki kelemahan, melakukan analisis SWOT; menetapkan sasaran-sasaran yang penting, tujuan-tujuan strategis, ukuran-ukuran kinerja (key performance indicator-KPIs), batas waktu untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis tersebut; serai mekanisme penilaian atau peninjauan ulang (review/monitor); melakukan analisis tentang kemampuan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis; menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kinerja yang akan dilaksanakan itu terintegrasi atau selaras dengan arah, sasaran, dan tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan.
- b. **Penyebaran Strategi:** Langkah Praktik manajemen organisasi dalam menerjemahkan rencana-rencana strategis ke dalam rencana-rencana tindakan (action plan) ; menyelaraskan dan menyebarluaskan rencana-rencana tindakan tersebut keseluruh unit-unit bisnis, mendefinisikan ukuran-ukuran kinerja (KPIs) untuk menelusuri kemajuan dari implementasi rencana-rencana tindakan tersebut telah terintegrasi ke seluruh organisasi, memantau dan meninjau ulang kinerja secara periodik.

3. **Customer and Market Focus**

Kategori ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengerti kebutuhan pelanggan dan pangsa yaitu dengan berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi pelanggan dan pihak-pihak lainnya; kesenangan pelanggan dan membangun kesetiaan. Kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian penting strategi keseluruhan organisasi. Hasil

tingkat kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan menjadi informasi vital untuk mengerti target pelanggan dan pangsa pasar. Selain itu, *trend* pergeseran data dapat membantu organisasi untuk mengerti perilaku dan kebiasaan pasar yang nantinya akan membantu menjaga stabilitas organisasi. Terdapat dua item dalam kategori fokus pasar dan pelanggan, yaitu :

- a. **Pengetahuan pasar dan pelanggan:** Langkah praktik manajemen organisasi dalam mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan, dan segmen pasar yang menjadi sasaran dari organisasi dalam memberikan produk dan pelayanan, menentukan kebutuhan-kebutuhan, ekspektasi, dan preferensi dari pelanggan dan pasar agar menjamin kelanjutan relevansi dari produk dan pelayanan yang ditawarkan serta mengembangkan kesempatan-kesempatan baru, menggunakan data dan informasi dari pasar dan pelanggan untuk pembelajaran, perencanaan, peningkatan proses, dan pengembangan bisnis.
- b. **Hubungan dan kepuasan Pelanggan:** Langkah praktik manajemen organisasi dalam menetapkan kontak pelanggan untuk menerima umpan balik secara mudah dan bermanfaat; menangani keluhan pelanggan secara tanggap dan efektif serta membina hubungan yang akrab dan bersahabat dengan pelanggan, menjamin bahwa data keluhan pelanggan itu disebarluaskan kepada pihak-pihak terkait dan dipergunakan untuk menghilangkan akar-akar penyebab terjadinya keluhan-keluhan pelanggan tersebut.

4. **Measurement Analysis, and Knowledge Management**

Kategori ini merupakan kinerja poin utama yang didalamnya terdapat informasi mengenai pengukuran yang efektif, analisa, dan mengkaji ulang kinerja, serta mengatur pengetahuan organisasi untuk mencapai peningkatan dan siap untuk bersaing dengan memiliki kinerja yang menjadi unggulan. Terdapat dua item dalam kategori pengukuran, analisis, dan Manajemen Pengetahuan yaitu:

- a. **Pengukuran, analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi:** Langkah praktik yang dilakukan manajemen organisasi dalam memilih, mengumpulkan, menyelaraskan, dan mengintegrasikan indikator-indikator kinerja kunci untuk penelusuran operasi harian dan untuk penelusuran operasi harian dan untuk penelusuran kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kemajuan relative terhadap tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakan; menganalisis kinerja, meninjau ulang dan melakukan peningkatan kinerja dari proses-proses bisnis kunci melalui menetapkan prioritas untuk peningkatan terus menerus maupun terobosan-terobosan yang bersifat inovatif.
- b. **Manajemen Informasi, teknologi Informasi, dan pengetahuan:** Langkah praktik yang dilakukan manajemen organisasi dalam menyediakan informasi dan memberikan kemudahan akses informasi kepada karyawan, pemasok, mitra kerja, pelanggan, dan pihak lain yang berkepentingan, menjamin bahwa *hardware dan software* adalah handal, aman, dan mudah dipergunakan (*user-friendly*); menyimpan data dan informasi, termasuk memelihara *system hardware dan software* untuk menjamin ketersediaan setiap waktu dibutuhkan.

5. **Human Resource Focus**

Kategori ini menjelaskan mengenai sistem kerja para staf/karyawan diarahkan untuk menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi di tempat kerja serta bagaimana para staf/karyawan dan keseluruhan bagian dapat beradaptasi untuk berubah dan menjadi sukses. Terdapat dua item dalam kategori fokus Sumber Daya Manusia, yaitu:

- a. **Keterlibatan/Melibatkan Tenaga Kerja:** Langkah praktik yang dilakukan manajemen organisasi untuk melibatkan karyawan atau tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan organisasi dan pribadi melalui: melibatkan, memberikan kompensasi, dan penghargaan kepada karyawan untuk mencapai kinerja tinggi; mengembangkan karyawan dan pemimpin-pemimpin dalam organisasi agar mencapai kinerja tinggi; menilai keterlibatan karyawan dan menggunakan hasil-hasil penilaian itu untuk mencapai kinerja tinggi.
- b. **Lingkungan Tenaga Kerja :** langkah praktik yang dilakukan manajemen organisasi untuk membangun lingkungan tenaga kerja yang efektif dan mendukung melalui: pengelolaan kapasitas dan kapabilitas tenaga kerja sedemikian rupa agar mencapai target-target kinerja organisasi; pemeliharaan lingkungan kerja yang mendukung dan perhatian kepada kesehatan dan keselamatan kerja (K3).

6. **Process Management**

Kategori ini menguji aspek penting dari proses manajemen suatu organisasi. Kategori ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatur *core competencies* untuk mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen proses seperti desain yang efektif, orientasi pencegahan; berkaitan dengan pelanggan, *supplier*, dan pihak-pihak yang berkepentingan

lainnya; kinerja operasional, waktu siklus, dan pembelajaran organisasi. Ketangkasan, efisiensi biaya, dan waktu siklus penting dalam manajemen proses dan desain organisasi, terdapat dua item dalam kategori manajemen proses, yaitu:

- a. **Desain Sistem Kerja** : persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melakukan langkah praktik mendesain sistem kerja melalui: menetapkan kompetensi inti dan mengaitkannya dengan visi, misi, dan nilai-nilai, lingkungan kompetitif, dan rencana-rencana tindakan (action plan); mendesain proses kerja yang memberikan kontribusi dalam penyerahan nilai kepada pelanggan, menciptakan profitabilitas, kesuksesan dan keberlangsungan organisasi; menjamin bahwa sistem dan tempat kerja dipersiapkan dengan baik untuk mampu menghadapi keadaan-keadaan darurat atau bencana melalui memerhatikan pencegahan, manajemen, kontinuitas operasional, dan pemulihan (*recovery*).
- b. **Manajemen dan Peningkatan proses Kerja**: persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melakukan langkah praktik menerapkan dan mengelola proses kerja; meningkatkan proses kerja agar memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai kesuksesan serta keberlangsungan organisasi.

7. **Business Result**

Kategori ini memberikan hasil dari evaluasi hasil dan proses organisasi, *financial* keseluruhan dan pasar, hasil-hasil para karyawan/staf, sistem kepemimpinan, hasil tanggung jawab sosial, dan hasil dari aktivitas peningkatan proses. Kategori ini memberikan informasi "*real time*" untuk mengevaluasi dan meningkatkan proses dan hasil yang sejalan dengan strategi organisasi. Terdapat enam item dalam kategori hasil-hasil, yaitu :

- a. **Outcome produk dan pelayanan**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kinerja dari produk dan pelayanan melalui: melakukan segmentasi hasil-hasil kinerja produk dan pelayanan, berdasarkan kelompok pelanggan, segmen pasar jika memungkinkan melakukan perbandingan yang relevan.
- b. **Outcome berfokus pada pelanggan**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kinerja berfokus pada pelanggan : meringkas hasil-hasil kinerja berfokus pelanggan berdasarkan jenis serta kelompok produk dan pelayanan berdasarkan kelompok pelanggan dan segmen pasar
- c. **Outcome finansial dan pasar**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kinerja *financial* dan pasar; meringkas hasil-hasil kinerja kunci dari finansial dan pasar berdasarkan segmen pasar atau pelanggan
- d. **Outcome berfokus sumber daya manusia**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kinerja berfokus sumber daya manusia atau karyawan dengan : meringkas hasil-hasil kinerja kunci berfokus sumber daya manusia berdasarkan keterlibatan karyawan dan lingkungan tenaga kerja.
- e. **Outcome efektifitas proses**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kinerja berfokus sumber daya manusia atau karyawan dengan : meringkas hasil-hasil kinerja meringkas kinerja operasional kunci yang berkontribusi pada peningkatan efektifitas organisasi, termasuk kesiapan organisasi menghadapi keadaan darurat.
- f. **Outcome kepemimpinan**, persyaratan yang diberikan MBCFPE kepada manajemen organisasi untuk melaporkan hasil-hasil kepemimpinan dengan; meringkas hasil-hasil kunci tentang kepemimpinan senior dan pengelolaan organisasi, termasuk bukti-bukti dari pencapaian rencana strategis, perilaku etika, pertanggungjawaban finansial, kesesuaian terhadap peraturan-peraturan, tanggung jawab sosial, dan keanggotaan organisasi.

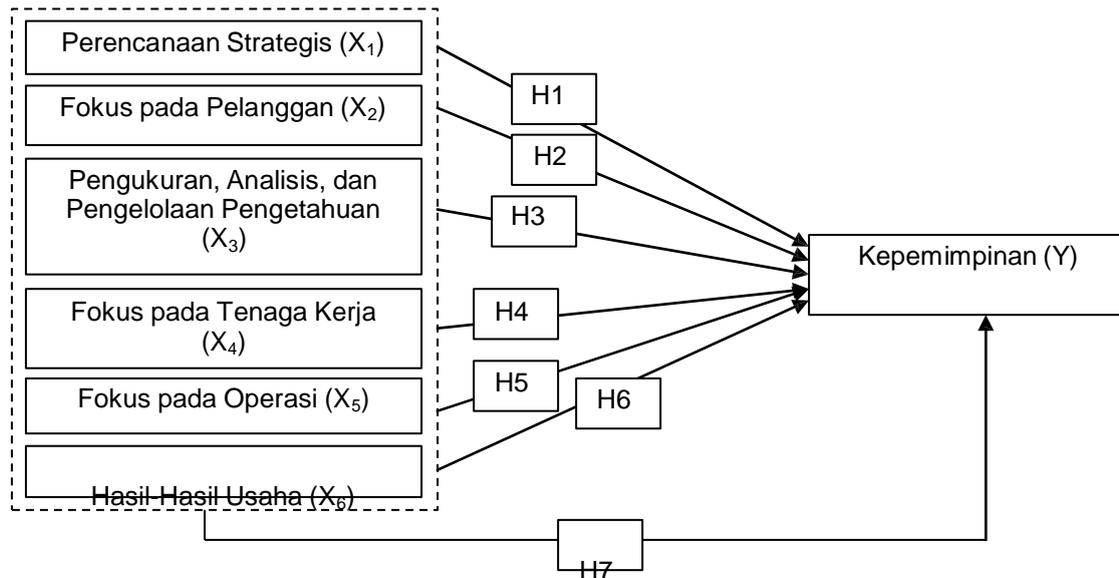
Kepemimpinan

Adapun beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu: Ordway Tead (dalam Soekarso, et.al , 2010:15) menyatakan "*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable*" (Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan). Selanjutnya Koontz & O'Donnellc (dalam Soekarso, et.al, 2010:15) menyatakan

kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan.

Griffin (dalam Irham Fahmi, 2013:16) menyatakan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Sedangkan Gary Yukl (dalam Soekarso, et.al, 2010:16) menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Sumber: KPKU BUMN (2012:5)

Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1: Kriteria Perencanaan Strategis memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 2: Kriteria Fokus pada Pelanggan memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 3: Kriteria Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 4: Kriteria Fokus pada Tenaga Kerja memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 5: Kriteria Fokus pada Operasi memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 6: Kriteria Hasil-Hasil Usaha memiliki pengaruh terhadap kriteria Kepemimpinan.

Hipotesis 7: Keenam kriteria dalam metode MBCfPE memiliki pengaruh terhadap kriteria kepemimpinan secara simultan pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian deskriptif kausal. Menurut Sugiyono (2011:59) penelitian deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri). Jadi dalam penelitian ini peneliti tidak membuat perbandingan variabel itu pada sampel yang lain, dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain. Sedangkan penelitian jenis kausal menurut Sekaran (2011:165) adalah studi dimana peneliti ingin menemukan penyebab dari satu atau lebih

masalah. Maksud mengadakan penelitian kausal adalah agar mampu menyatakan bahwa variabel X menyebabkan variabel Y.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Krakatau Steel (Persero) Tbk yang berjumlah 8.023 orang. Dan berdasarkan perhitungan dengan rumus dibulatkan menjadi 100 orang. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009:115).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009:116). Pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*. Teknik *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsure (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2012 : 122). *Simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2012 : 122).

Uji Instrumen

Sebelum penelitian dilaksanakan, dilakukan terlebih dahulu pengujian atas instrumen penelitian yaitu kuesioner. Kuesioner tersebut disebarkan kepada beberapa karyawan PT. Krakatau Steel, (Persero), Tbk. Hasil kuesioner yang diperoleh kemudian diuji level validitas dan level reliabilitasnya

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesesuaian kriteria penulisan yang digunakan atau untuk mengetahui valid tidaknya alat yang digunakan dalam pengumpulan data kemudian dianalisis. Pada penelitian ini, uji validitas menggunakan nilai *Pearson Correlation* berdasarkan rumus korelasi *product moment*. Hasil uji validitas menunjukkan nilai *Pearson Correlation* untuk semua item pertanyaan adalah lebih besar dari r tabel = 0,197, yang berarti bahwa semua item pertanyaan atas variabel-variabel yang dinilai.

Uji reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya atau handal, karena instrument tersebut tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan teknik *coefficient reliability of Alpha*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dinyatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, dikarenakan nilai koefisien Cronbach/s Alpha untuk masing-masing variabel diatas 0,6 (Arikunto, 2010).

Metode Analisis Data

Data yang terkumpul melalui instrument penelitian, dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda. Metode tersebut akan menunjukkan besaran pengaruh atau kontribusi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikutnya, dilakukan pengujian atas tingkat signifikansi dari besaran pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini menggunakan teknik uji F dan uji t.

Uji F bertujuan untuk menguji level signifikan dari bentuk pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai Sig. F lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara semua variabel bebas (*exterior, general interior, store layout, dan interior display*) terhadap variabel terikat (keputusan pembelian konsumen).

Uji t bertujuan untuk menguji level signifikan dari bentuk pengaruh secara parsial antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai Sig.t lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara masing-masing variabel bebas (*exterior, general interior, store layout, dan interior display*) terhadap variabel bebas (keputusan pembelian) begitupun sebaliknya jika nilai Sig.t lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial.

Semua proses pengolahan data menggunakan bantuan program computer *SPSS for Windows versi 20.0*.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 33 responden (33%) sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 67 responden (67%). Jumlah responden berdasarkan usia, terdapat 3 orang atau sebesar 3% responden berusia antara 20-25 tahun, 2 orang atau sebesar 2% responden berusia antara 26-35 tahun, 41 orang atau sebesar 41% responden berusia antara 36-45 tahun, 44 orang atau sebesar 44% responden berusia antara 46-55 tahun, dan sebanyak 10 orang atau 10% responden berusia lebih dari 55 tahun. Pada penelitian ini lebih didominasi responden dengan rentang usia 46-55 tahun, diikuti oleh responden dengan rentang usia 36-45 tahun, lalu usia lebih dari 55 tahun, kemudian usia 20-25 tahun dan dengan jumlah terendah yaitu responden berusia 26-35 tahun.

Berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 52 orang atau 52% diikuti dengan pendidikan terakhir SMA sederajat sebanyak 20 orang atau 20% responden. Pada urutan berikutnya, pendidikan diploma atau sederajat sebanyak 15 orang atau 15% kemudian S2 sebanyak 13 orang atau 13% responden. Diikuti dengan pendidikan S3 sebanyak 0 orang atau 0% responden. Sedangkan berdasarkan masa kerja responden pada PT Krakatau Steel memiliki yaitu paling banyak pada rentang 11-20 tahun masa kerja sebanyak 36 orang atau 36% responden. Diikuti dengan rentang masa kerja selama >20 tahun sebanyak 30 orang atau 30% responden, rentang masa kerja selama 6-10 tahun sebanyak 29 orang atau 29% responden, kemudian rentang masa kerja 1-5 tahun sebanyak 5 orang atau 5%, dan pada urutan terakhir masa kerja < 1 tahun sebanyak 0 orang atau 0% responden.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian Asumsi Klasik merupakan persyaratan statistic yang harus dipenuhi ketika melakukan penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik ini bertujuan untuk melihat apakah asumsi-asumsi dalam model regresi telah terpenuhi atau tidak. Jika terpenuhi maka model regresi yang diperoleh dapat digunakan untuk saran estimasi (hipotesis). Dimana asumsi yang diuji :

1. Uji normalitas

Tabel 1
Skewness dan Kurtosis Test

	Descriptive Statistics								
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
TOTALX1	100	7.00	34.00	24.4451	5.03203	.609	.241	1.067	.478
TOTALX2	100	9.00	45.00	33.0767	6.33743	.337	.241	1.518	.478
TOTALX3	100	15.00	75.00	52.8819	10.77470	.582	.241	1.454	.478
TOTALX4	100	9.00	45.23	32.1742	6.22444	.795	.241	2.245	.478
TOTALX5	100	10.00	51.48	36.7519	7.04844	.824	.241	2.461	.478
TOTALX6	100	5.00	25.57	18.3759	3.59810	.726	.241	2.016	.478
TOTALLY	100	11.77	36.00	25.8057	5.82986	.560	.241	-.955	.478
Valid N (listwise)	100								

Sumber : Hasil Olah SPSS, 2014

Pada Tabel 1 data dapat dinyatakan berdistribusi normal karena terlihat bahwa variabel-variabel memiliki nilai skewness statistic yang mendekati 0.

2. Uji multikolonieritas

Tabel 2
Tabel Coefficients^a

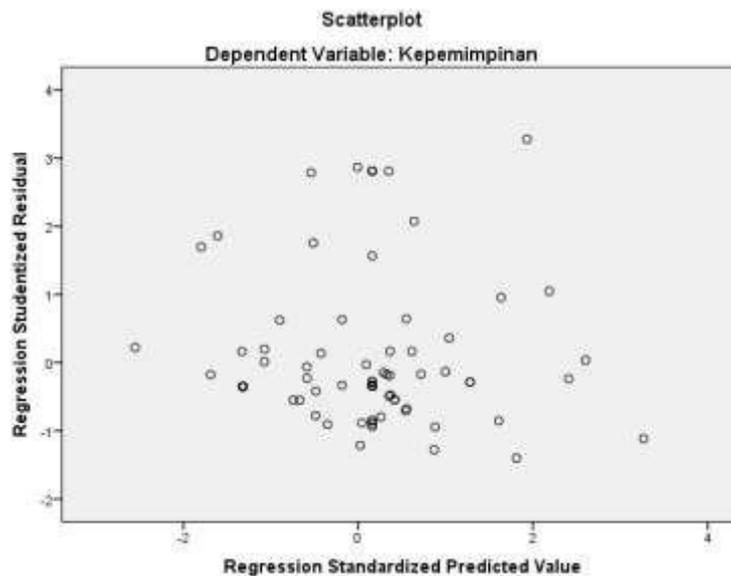
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.660	2.371			1.544	.126		
TOTALX1	.068	.217	.059		.315	.754	.152	6.596
TOTALX2	.340	.174	.370		1.955	.054	.149	6.690
TOTALX3	-.012	.104	-.022		-.116	.908	.145	6.907
TOTALX4	.143	.219	.153		.656	.514	.098	10.211
TOTALX5	.274	.177	.331		1.549	.125	.117	8.573
TOTALX6	-.262	.304	-.162		-.863	.390	.152	6.586

a. Dependent Variable: TOTALLY

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2014

Berdasarkan uji multikolonieritas dapat diketahui bahwa lima data variabel bebas (Perencanaan Strategis; Penilaian Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha) terbebas dari multikolonieritas karena memiliki *tolerance* diatas 0,1 dan VIF di bawah 10, sedangangkan satu variabel terkena multikolonieritas yaitu variabel Fokus pada Tenaga Kerja karena memiliki *tolerance* dibawah 0,1 dan VIF di atas 10. Hal ini menunjukkan bahwa lima variabel dalam model ini tidak terjadi multikolonieritas, maksudnya tidak ada korelasi atau hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel bebas yang membentuk persamaan tersebut. Sedangkan variabel Fokus pada Tenaga Kerja terkena multikolonieritas.

3. Uji heterokedastisitas



Gambar 2
Diagram Pencar (Scatterplot)

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2014

Grafik Scatter Plot tidak membentuk atau menggambarkan pola tertentu, berarti dapat dikatakan model regresi terbebas dari heterokedastisitas.

4. Uji Autokorelasi

Tabel 3
Hasil Uji Autokorelasi
Runs Test

	Unstandardize d Residual
Test Value ^a	-1.08431
Cases < Test Value	50
Cases >= Test Value	50
Total Cases	100
Number of Runs	47
Z	-.804
Asymp. Sig. (2- tailed)	.421

a. Median

Sumber : Hasil Olah Data SPSS, 2014

Berdasarkan hasil uji autokorelasi dapat diketahui bahwa memiliki nilai sig diatas alpha (5%). Itu berarti, terbebas dari autokorelasi berarti tidak terjadi korelasi antara suatu periode t dengan periode sebelumnya (t-1).

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4
Tabel Coefficients

Model	Coefficients ^a		Standardize d Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
(Constant)	3.660	2.371		1.544	.126
Perencanaan Strategis	.068	.217	.059	.315	.754
Fokus pada Pelanggan	.340	.174	.370	1.955	.054
Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan	-.012	.104	-.022	-.116	.908
Fokus pada Tenaga Kerja	.143	.219	.153	.656	.514
Fokus pada Operasi	.274	.177	.331	1.549	.125
Hasil-Hasil Usaha	-.262	.304	-.162	-.863	.390

a. Dependent Variable: TOTALLY

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2014

Maka didapat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 3,660 + 0,068X_1 + 0,340X_2 - 0,012X_3 + 0,143X_4 + 0,274X_5 - 0,262X_6$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konstanta () = 3,660. Ini menunjukkan harga konstan, yaitu jika variabel Perencanaan Strategis (X_1), Fokus pada Pelanggan (X_2), Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (X_3), Fokus pada Tenaga Kerja (X_4), Fokus pada Operasi (X_5), dan Hasil-Hasil Usaha (X_6) = 0, maka kepemimpinan tetap sebesar 3,660.
2. Koefisien X_1 () = 0,068. Ini menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Strategis berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Perencanaan Strategis ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan bertambah sebesar 0,068.
3. Koefisien X_2 () = 0,340. Ini menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Fokus pada Pelanggan ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan bertambah sebesar 0,340.
4. Koefisien X_3 () = -0,012. Ini menunjukkan bahwa variabel Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan berpengaruh secara negatif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Perencanaan Strategis ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan menurun sebesar 0,012.
5. Koefisien X_4 () = 0,143. Ini menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Tenaga Kerja berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Fokus pada Tenaga Kerja ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan bertambah sebesar 0,143.
6. Koefisien X_5 () = 0,274. Ini menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Operasi berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Fokus pada Operasi ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan bertambah sebesar 0,274.
7. Koefisien X_6 () = -0,262. Ini menunjukkan bahwa variabel Hasil-Hasil Usaha berpengaruh secara negatif terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel atau dengan kata lain, jika variabel Hasil-Hasil Usaha ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kepemimpinan akan bertambah sebesar 0,262.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Tabel 5

Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1693.515	6	282.253	15.707	.000 ^b
	Residual	1671.229	93	17.970		
	Total	3364.744	99			

a. Dependent Variable: TOTALLY

b. Predictors: (Constant), TOTALX6, TOTALX2, TOTALX5, TOTALX1, TOTALX3, TOTALX4

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2014

Pada Tabel 5 dapat dilihat F_{hitung} adalah 15,707 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($15,707 > 3,019$) dan tingkat signifikansinya $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_7 diterima, yang artinya variabel bebas Keenam Kriteria MBCFPE yang terdiri dari Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan

Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja, Fokus pada Operasi, dan Hasil-Hasil Usaha secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (kepemimpinan).

Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Tabel 6
Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Variabel	Unstandardized Coefficients		t hitung	Df	t tabel	Sig	Keterangan	Kesimpulan
	B	Std. Error						
(Constant)	3,660	2,371	1,544	92	$\pm 1,986$	0,126		
X1	0,68	0,271	0,315			0,754	Ho diterima	Tidak Berpengaruh
X2	0,340	0,174	1,955			0,054	Ho diterima	Tidak Berpengaruh
X3	-0,012	0,104	-0,116			0,908	Ho ditolak	Berpengaruh
X4	0,170	0,066	0,656			0,514	Ho diterima	Tidak Berpengaruh
X5	0,143	0,219	1,549			0,125	Ho diterima	Tidak Berpengaruh
X6	-0,262	0,304	-0,863			0,390	Ho ditolak	Berpengaruh

Sumber : Hasil Pengolah Data SPSS, 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa :

1. Variabel Perencanaan Strategis (X_1) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai t hitung ($0,315$) < t tabel ($1,986$), maka H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan dari Perencanaan Strategis (X_1) terhadap Kepemimpinan (Y).
2. Variabel Fokus pada Pelanggan (X_2) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai t hitung ($1,955$) < t tabel ($1,986$), maka H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan dari Fokus pada Pelanggan (X_2) terhadap Kepemimpinan (Y).
3. Variabel Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (X_3) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai -t hitung ($-0,116$) > -t tabel ($-1,986$), maka H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan dari Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan (X_3) terhadap Kepemimpinan (Y).
4. Variabel Fokus pada Tenaga Kerja (X_4) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai t hitung ($0,656$) < t tabel ($1,986$), maka H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan dari Fokus pada Tenaga Kerja (X_4) terhadap Kepemimpinan (Y).
5. Variabel Fokus pada Operasi (X_5) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai t hitung ($1,549$) < t tabel ($1,986$), maka H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan dari Fokus pada Operasi (X_5) terhadap Kepemimpinan (Y).
6. Variabel Hasil-Hasil Usaha (X_6) memiliki nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel. Karena nilai -t hitung ($-0,863$) > -t tabel ($-1,986$), maka H_0 diterima. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh signifikan dari Hasil-Hasil Usaha (X_6) terhadap Kepemimpinan (Y).

Koefisien Determinasi

Tabel 7
Tabel Uji Koefisien Determinan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 ^a	.503	.471	4.23913

a. Predictors: (Constant), TOTALX6, TOTALX2, TOTALX5, TOTALX1, TOTALX3, TOTALX4

b. Dependent Variable: TOTALLY

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS, 2014

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai $r = 0,709$ berarti hubungan antara variabel bebas *Keenam Kriteria MBCFPE (Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha)* terhadap variabel terikat (Kepemimpinan) sebesar 70,9% artinya hubungannya erat. Nilai *Adjusted R Square* = 0,471 berarti 47,1% faktor-faktor kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variabel bebas *Keenam Kriteria MBCFPE (Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha)* sedangkan sisanya 52,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya serta pembahasan yang disertai dengan teori-teori yang mendukung mengenai pengaruh *Keenam Kriteria MBCFPE (Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha)* terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel Cilegon, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh antara keenam kriteria dalam metode MBCfPE terhadap kriteria kepemimpinan secara parsial pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Dilihat dari uji hipotesis secara parsial, meskipun tidak ada hubungan yang positif antara variabel Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan serta variabel Hasil-Hasil Usaha dengan kepemimpinan, tetapi terdapat pengaruh pada kepemimpinan di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk. Hal ini dapat disebabkan oleh penindakanlanjutan hasil review perusahaan, transfer pengetahuan, menguji peningkatan kinerja dan peningkatan kinerja perusahaan yang tercakup dalam kedua variabel diatas dapat menghasilkan kepemimpinan yang baik karena pimpinan senior bisa melihat aspek-aspek apa yang masih harus diperbaiki dan sudah baik dalam pelaksanaannya, pimpinan senior juga bisa mendapatkan gambaran untuk penentuan keberlangsungan target pencapaian perusahaan ke depannya agar lebih baik dan meningkat dari tahun ke tahun.

Empat variabel lainnya (perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, fokus pada tenaga kerja, dan fokus pada operasi) walaupun terdapat hubungan positif antara keempat variabel dengan kepemimpinan tetapi tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Hal ini dikarenakan oleh cakupan aspek-aspek di dalam keempat variabel tersebut seperti pengimplementasian strategi perusahaan, suara pelanggan, lingkungan kerja tenaga kerja, pelaksanaan sistem dan proses kerja, pimpinan senior tidak terjun langsung dalam pelaksanaan hal-hal tersebut. Pimpinan senior telah menetapkan aturan, kebijakan kerja, aturan hukum, agar dapat menjadi pedoman proses pelaksanaan proses bisnis oleh tenaga kerja yang bersangkutan dan terlibat di bidangnya masing-masing, sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pimpinan senior perusahaan untuk keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan.

2. Pengaruh antara keenam kriteria dalam metode MBCfPE terhadap kriteria kepemimpinan secara simultan pada PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk.

Secara keseluruhan Keenam Kriteria MBCFPE (X) berpengaruh terhadap kepemimpinan (Y) sebesar 0,358. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keenam Kriteria MBCFPE terhadap kepemimpinan di PT Krakatau Steel (Persero) Tbk. Cilegon. Selain hal tersebut terdapat faktor lain diluar variabel yang diteliti yang dapat memberikan pengaruh terhadap kepemimpinan seperti pribadi pemimpin itu sendiri dan situasi yang dihadapi. Secara keseluruhan, keenam kriteria tersebut mempengaruhi kepemimpinan karena hasil penilaian kinerja perusahaan dan evaluasi kinerja dapat memberikan pandangan kepada pimpinan senior untuk fokus pada tindakan, bagaimana mengkomunikasikan hasil yang telah ditetapkan oleh pimpinan senior untuk membangun perusahaan yang berkelanjutan yang sesuai dengan visi, misi, budaya perusahaan, tanggung jawab sosial kemasyarakatan serta perilaku taat hukum.

3. Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.

- Kepemimpinan sudah dinilai dan masuk dalam kriteria sangat baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Perencanaan strategis sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Fokus pada Pelanggan sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Fokus pada Tenaga Kerja sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Fokus pada Operasi sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.
- Hasil-hasil Usaha sudah dinilai dan masuk dalam kriteria baik dalam pelaksanaannya di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di lapangan, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi pihak PT Krakatau Steel yaitu :

1. Saran Bagi Perusahaan

1. Dengan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan serta Hasil-Hasil Usaha yang dihasilkan PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk dengan kepemimpinan, sehingga pemimpin harus lebih teliti dan lebih baik lagi dalam mereview kinerja dan hasil usaha, sehingga dalam penetapan hal-hal yang akan dilaksanakan ke depannya bisa lebih baik dan sukses sesuai dengan target pencapaian yang diharapkan oleh perusahaan sesuai dengan kebijakan dan aturan yang berlaku dan sudah menjadi ketetapan semestinya. Karena hal tersebut dapat mempengaruhi kebijakan pemimpin untuk masa yang akan datang, sehingga apabila keluaran yang dihasilkan baik, maka akan menjadikan kepemimpinan yang terus menjadi lebih baik pula setelahnya. Sedangkan untuk empat variabel lainnya (perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, fokus pada tenaga kerja, dan fokus pada operasi) yang tidak memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan, walaupun tidak memiliki pengaruh, tetapi tetap ada hubungan antara empat variabel tersebut dengan kepemimpinan, sehingga pemimpin tetap harus memperhatikan yang berhubungan dengan kebijakan, visi, misi, dan aturan perusahaan, seperti ikut mendengar suara pelanggan agar perusahaan tau apa yang diinginkan pelanggan dan pemimpin tau harus membuat kebijakan seperti apa, memperhatikan lingkungan kerja karyawan yang sangat penting bagi kelangsungan karyawan, serta mengawasi pelaksanaan proses bisnis yang dilaksanakan karyawan perusahaan.

2. Secara keseluruhan atau simultan, keenam variabel lainnya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Diharapkan kepada pemimpin agar terus melakukan evaluasi kerja semua karyawan atas pekerjaan dan proses bisnis yang telah dilaksanakan di dalam perusahaan karena itu semua juga merupakan tanggung jawab pemimpin. Dan diharapkan juga kepada pemimpin setelah menetapkan aturan berdasarkan hasil evaluasi, agar menyampaikan kepada semua karyawan untuk bekerja dan melakukan proses bisnis sesuai dengan ketetapan, aturan, visi, dan misi perusahaan yang telah ditetapkan oleh pemimpin agar semuanya bisa menghasilkan hasil yang terbaik dan sesuai dengan target perusahaan.
3. Seluruh kriteria yang diterapkan di PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk yaitu, Kepemimpinan; Perencanaan Strategis; Fokus pada Pelanggan; Pengukuran, Analisis, dan Pengelolaan Pengetahuan; Fokus pada Tenaga Kerja; Fokus pada Operasi; dan Hasil-Hasil Usaha sudah dapat dinilai dan masuk dalam kriteria yang sudah baik dan bahkan sangat baik untuk kepemimpinan. Sehingga diharapkan akan dapat dipertahankan terutama untuk kepemimpinan, dan dapat ditingkatkan kembali untuk kategori yang sudah baik. Agar PT. Krakatau Steel (Persero), Tbk akan terus menjadi perusahaan yang sukses, menghasilkan hasil-hasil usaha yang terbaik, dan memberikan kontribusi yang tinggi juga bagi kinerja perusahaan.

2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan perusahaan pembanding sebagai sampel penelitian, misalnya perusahaan BUMN Tbk dengan perusahaan BUMN non-Tbk tentunya dengan tetap memastikan perusahaan-perusahaan yang akan dijadikan responden mengikuti penilaian kinerja dengan MBCfPE secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baihaqi, Muhammad Fauzan. (2010). *Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)*. Skripsi pada Universitas Diponegoro.
- Cazzel, Brian & Ulmer, Jeffrey M. (2009). *A Closer Look at Malcolm Baldrige National Quality Award Winners in the Manufacturing Category*. Journal of University of Central Missouri, Volume 4, Issue 1.
- Davis, Robert A. & Stading, Gary L. (2005). *Linking Firm Performance to the Malcolm Baldrige National Quality Award Implementation Effort Using Multiaattribute Utility Theory*. Journal of Southwest Texas State University and University of Houston, Volume 31 Number 3.
- Endri. (2010). *Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6, No. 2, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Parahyangan.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Gazpers, Vincent. (2011). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giunta, et.al. (2006). *The Significance of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) as Key Competencies for Human Resource Business Professionals*. Journal of Capella University.
- Gupta, N Srinivasa & Valarmathi, B (2009). *Total Quality Management 2nd Edition*. Tim Mc Graw Hill Education.

- Immordino, Kathleen & Lopez, Joseph M. (2006). *Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education (The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework)*. Journal of Rutgers University.
- Jannah, et.al. (2012). *Penentuan Strategi Bersaing Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Studi Kasus PT. Cakra Guna Cipta Malang)*. Jurnal teknik Industri Universitas Brawijaya.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2012). *Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN*. Jakarta : Kementerian Badan Usaha Milik Negara
- Krakatau Steel. (2012). Vision – Mission – Values - Philosophy [Online]. Tersedia : <http://www.krakatausteel.com/?page=content&cid=9>
- Krakatau Steel. (2012) KS Logo [Online]. Tersedia : <http://www.krakatausteel.com/?page=content&cid=117>
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Bandung : CV Alfabeta
- Muhidin, Sambas Ali & Abdurahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Nasir, Mohammad. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nurhayati, Siti. (2012). *Analisis Evaluasi Kinerja Perusahaan Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (Studi Kasus pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandar Udara Halim Perdana Kusuma)*. Skripsi pada Universitas Telkom.
- Rahayu, Mira Jayanti. (2012). *Pengaruh Kepemimpinann Transformasional Terhadap Motivasi Karyawan PT. Bank Nusa Tenggara Barat (Studi Kasus pada Karyawan PT.Bank NTB-Mataram Tahun 2012)*. Skripsi pada Telkom Economic Business School
- Rudjito, et.al. (2010). *Keterkaitan Kategori Kepemimpinan dengan Enam Kategori Lainnya dalam Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) pada Badan Usaha Milik Negara*. Jurnal Manajemen dan Agribisnis, Vol.7 No. 2.
- Rowley, Chris & Jackson, Keith. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Subkhi, Ahmad & Jauhar, Mohammad. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi* . Jakarta : Prestasi Pustaka Raya.
- Sudarto. (2011). *Meningkatkan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi di Indonesia : Aplikasi Knowledge Based Management System*. Jakarta : Center for Construction and Infrastructure Studies.
- Suwatno & Priansa, Doni Juni. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sandjojo, Nidjo. (2011). *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Tippe, Syarifudin. (2013). *Kinerja Perusahaan PT. Baramulti Sukses Sarana dengan Menggunakan Teknologi Pengukuran Malcolm Baldrige dalam Rangka Penyesuaian di Perusahaan Batubara yang Berkelas Dunia di Indonesia*. Jurnal Sositologi Edisi 28 Tahun 12.
- Yasiroh, Iis. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selata*