

KETERKAITAN KATEGORI KEPEMIMPINAN DENGAN ENAM KATEGORI LAINNYA DALAM MALCOLM BALDRIGE CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE (MBCFPE) PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

Rudjito^{*)}, Arief Daryanto^{***)}, Sjafri Mangkuprawira^{**)}, Noer Azam Achsan^{***)}

^{*)} Lembaga Penjamin Simpanan

^{**)} Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

^{***)} Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

Some State Own Enterprises (SOEs) have measured their performance based on Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence method yearly since 2005 and participated in Indonesia Quality Award (IQA) to recognize their performances. The MBCfPE method measures company performance based on seven criterion categories, which Leadership as the first category is stated in the method that must be visionary, motivator and as the driver to lead people and entire organization to achieve performance excellence. The purposes of this study is to analyze the interrelation of Leadership as first category to category second up to category seventh of MBCfPE. Convenience and purposive (judgmental) sampling techniques are used to choose twelve SOEs, which consist of two groups of six SOEs: "Good Performance" and "Below Good Performance". Two hundred seventy two respondents consist of SOEs' CEO, management and employees who understand MBCfPE method have participated in this study which selected by judgmental sampling technique. Reseacher used Rank Spearman and Discriminant anlysis for analyzing the interrelation of leadership category to category second up to seventh of MBCfPE. According to rank-spearman correlation analysis results, in overall, most of variables X (areas to address of Laedership category), have relation with variables Y (areas to address of category second up category seventh of MBCfPE, except for variable X4 (Legal and ethical behavior) and variable X5 (Societal Responsibility and Support of key communities) to variable Y1 (Strategy development process). From Discriminant analysis, it can be concluded that Communication and Company Performance is variable that discriminate between SOEs "Good Performance" and SOEs "Below Good Performance"

Keywords: Transformational Leadership, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), State-Owned Enterprises

ABSTRAK

Sejak tahun 2005 beberapa perusahaan BUMN telah mengukur kinerjanya berdasarkan metode MBCfPE setiap tahunnya dan berpartisipasi dalam IQA untuk memperoleh pengakuan terhadap kinerja yang berhasil diraihinya. Metode MBCfPE mengukur kinerja perusahaan berdasarkan tujuh kategori kriteria, dimana Kepemimpinan sebagai kategori pertama dalam metode MBCfPE adalah kepemimpinan yang visioner, motivator, dan pendorong yang memimpin perorangan dan seluruh organisasi untuk mencapai kinerja unggul. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa hubungan antara Kepemimpinan sebagai kategori pertama dengan kategori dua hingga kategori tujuh pada MBCfPE. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel convenience dan purposive untuk memilih 12 perusahaan BUMN yang terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok BUMN berpredikat Good Performance dan kelompok BUMN berpredikat di bawah Good Performance. Masing-masing kelompok tersebut terdiri dari enam perusahaan BUMN. Penelitian ini melibatkan 272 responden yang terdiri dari Direktur Utama, level manajemen dan para pegawai yang memahami metode MBCfPE yang dipilih berdasarkan teknik pengambilan sampel judgmental. Penelitian ini menggunakan analisis Rank-Spearman dan Diskriminan untuk menganalisa hubungan antara kategori Kepemimpinan dengan Kategori dua hingga Kategori tujuh dalam MBCfPE. Berdasarkan hasil analisis Rank-Spearman, secara keseluruhan sebagian besar variabel X (areas to address Kategori Kepemimpinan) memiliki hubungan dengan variabel Y (areas to address Kategori dua hingga Kategori Tujuh dalam MBCfPE). Berdasarkan hasil analisis diskriminan dapat diketahui bahwa variabel Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memiliki kontribusi unik tertinggi dalam mendiskrimasi dua kelompok perusahaan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE), Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Alamat korespondensi:

Rudjito, HP: 081282414009

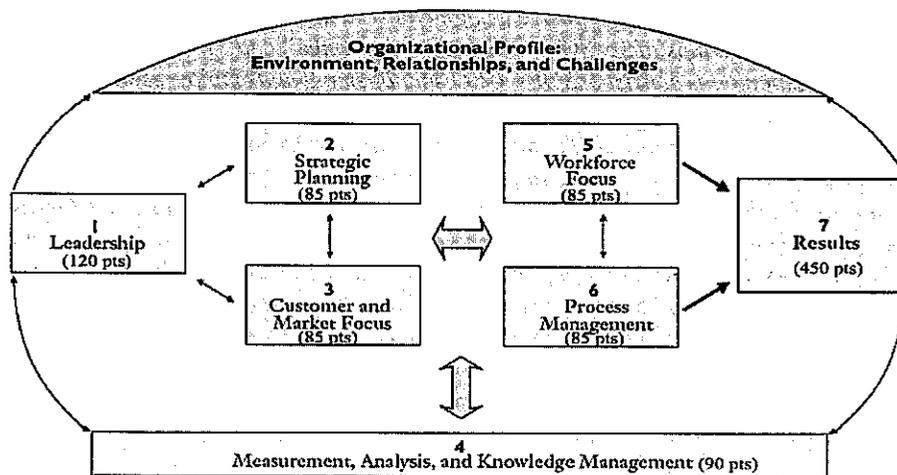
Email : rudjito_m@yahoo.com, rudjito@lps.go.id

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam menghadapi meningkatnya persaingan 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*).

Pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi berdasarkan metode ini dilakukan terhadap tujuh kategori kriteria, yakni: (1) Kepemimpinan, (2) Perencanaan Strategik, (3) Fokus kepada Pelanggan dan Pasar, (4) Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, (5) Fokus kepada Tenaga Kerja, (6) Manajemen Proses, dan (7) Hasil Bisnis dengan memberi nilai atau skor untuk masing-masing kategori kriteria dengan skor total maksimum 1.000. Kategori 1 sampai dengan 6 adalah kelompok kategori proses dengan skor total 550 dimana kepemimpinan diberikan skor tertinggi yakni 120 dan kategori 7 adalah kategori hasil dengan skor total 450. Adapun kerangka keseluruhan sistem MBCfPE tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: NIST (2008)

Gambar 1. Kerangka MBCfPE

Metode pengukuran MBCfPE yang diberlakukan pertama kali di Amerika Serikat tahun 1980an adalah merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif yang bertujuan agar perusahaan memiliki kinerja yang unggul. Metode MBCfPE dibangun berdasarkan 11 Tata Nilai dan Konsep Inti yang merupakan rangkuman atas tata nilai yang umumnya berlaku pada perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika Serikat. Dalam pedoman metode ini, kepemimpinan dinyatakan sebagai faktor pendorong dan motivator dalam peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk merevitalisasi suatu organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Manajemen puncak harus memimpin aktivitas perencanaan kualitas, mengkomunikasikan rencana dan tujuan kepada pegawai di seluruh level dan membawa peningkatan kualitas tersebut kepada konsumen (NIST dalam Pannirselvam, 1995).

Penilaian kinerja dengan metode ini berbasis pada "perbaikan kinerja yang berkelanjutan" yang ditunjukkan pada pedoman jenjang predikat dan skor kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jenjang predikat dan nilai skor kinerja MBCfPE

Stages/Jenjang predikat	Score/Skor
Early Development	0-275
Early Result	276-375
Early Improvement	376-475
Good Performance	476-575
Emerging Industry Leader	576-675
Industry Leader	676-775
Benchmark Leader	776-875
World Leader	876-1000

Sejak tahun 2005, setiap tahunnya kinerja belasan BUMN telah diukur dan dinilai berdasarkan metode MBCfPE dan memperoleh penghargaan Indonesia Quality Award (IQA) setiap tahunnya. Pada tahun 2007 terdapat 19 BUMN sebagai peserta IQA. Dari kesembilan belas BUMN peserta tersebut, terdapat enam perusahaan dinyatakan memiliki score kinerja pada predikat Good Performance dan sisanya Di bawah Good Performance (*Early Development, Early Result dan Early Improvement*).

Perumusan Masalah

Metode MBCfPE merupakan suatu sistem perspektif sebagai pedoman strategi cara pengelolaan perusahaan melalui proses-proses kunci guna menuju kinerja yang unggul, yang menengahkan keselarasan sistem yang terintegrasi dari ketujuh kategori tersebut dan adanya saling keterkaitan antar kategori kriteria dengan kepemimpinan sebagai motor penggerakannya. Peran kepemimpinan sangat ditekankan di dalam metode ini. Hal ini ditunjukkan dengan pembobotan nilainya diantara 6 kategori proses, diberikan nilai tertinggi yaitu dengan nilai maksimum 120. Wilson dan Collier (2000) mengungkapkan bahwa 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 kategori saling memiliki keterkaitan dan kepemimpinan adalah menjadi *driver*. Metode ini memberikan pedoman bahwa untuk melakukan proses pengukuran kinerja tersebut, penilaian dilakukan terhadap *area to address* yakni komponen-komponen yang menjadi perhatian untuk mengukur pelaksanaan kinerja organisasi pada ketujuh kategori kriteria dimaksud, yaitu 5 *area to address* pada kategori Kepemimpinan dan 27 *area to address* pada 6 kategori kriteria lainnya.

Sehubungan hasil kinerja BUMN yang diukur dengan metode penilaian ini terdapat dua kelompok perusahaan BUMN yakni yang memperoleh predikat *Good Performance* dan di bawah *Good Performance* serta berdasarkan pedoman bahwa kepemimpinan adalah sebagai *driver* bagi organisasi dalam upaya mencapai kinerja unggul, maka penelitian ini ingin mengukur variabel apa saja dari kategori Kepemimpinan yang memiliki kontribusi unik paling tinggi sebagai ciri pembeda antara kedua kelompok BUMN tersebut dalam keterkaitannya dengan kategori dua, kategori tiga, kategori empat, kategori lima, kategori enam, dan kategori tujuh MBCfPE.

Variabel yang memiliki kontribusi unik tertinggi sebagai ciri pembeda dua kelompok BUMN ini diperoleh dari

standardized discriminant coefficients. Menurut Hair, et al. (2006), *standardized discriminant coefficients* merupakan pendekatan untuk menginterpretasikan hasil analisis. Jika tanda matematika koefisien diskriminan diabaikan, maka nilai koefisien merupakan kontribusi relatif masing-masing variabel bebas terhadap fungsi. Variabel independen dengan koefisien yang lebih besar dapat dijelaskan bahwa variabel tersebut lebih besar kontribusinya dalam mendiskrimasi kelompok.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimanakah hubungan antara kategori satu dalam metode MBCfPE dengan kategori dua sampai dengan kategori tujuh pada perusahaan BUMN? dan (2) Variabel apa saja yang memiliki kontribusi unik tertinggi sebagai ciri pembeda pada kelompok BUMN yang *Good Performance* dan yang di bawah *Good Performance* pada kategori Kepemimpinan dalam hubungannya dengan kategori 2 sampai dengan kategori 7 MBCfPE?

KAJIAN TEORITIS

Manajemen Kinerja Korporasi

Menurut *Performance Management Handbook*, Departemen Energi Amerika Serikat, manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja. Sementara itu, Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi dan/atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* atau *intangibile*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Selain itu, kinerja dapat dilihat dari proses, hasil dan *outcome*. Agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan dan industri maka kinerja perlu dikelola.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan

kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, maka kinerja dapat diperbaiki (Wibowo, 2007). Untuk keperluan pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi telah dikenal dan dilaksanakan metode pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi sejak tahun 1980an antara lain *Total Quality Management (TQM)*, *Six Sigma*, *Balance Scorecards (BSC)*, *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

Pada waktu negara USA dipimpin Presiden Ronald Reagan tahun 1980an, tingkat daya saing perusahaan Amerika menurun dibanding dengan perusahaan-perusahaan asing di Amerika terutama terhadap produk buatan Jepang dan perusahaan-perusahaan Jepang di Amerika. Dengan kepeduliannya untuk lebih meningkatkan daya saing perusahaan-perusahaan di Amerika, Presiden Reagan meminta Menteri Perdagangan Mr. Malcolm Baldrige untuk menyusun suatu formula atau suatu metode guna mendukung peningkatan mutu perusahaan-perusahaan Amerika agar memiliki kinerja unggul dan berdaya saing tinggi. Metode yang disusun oleh Mr. Baldrige ini yang kemudian dikenal dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*, yang dikukuhkan dengan Undang-undang *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987: Public Law 100-10*. Penggunaan metode ini secara lebih tegas adalah mengurangi kehilangan pangsa pasar yang dialami akibat ekspansi produsen asing ke Amerika, dan untuk mendorong fokus manajemen terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan (Jacob *et al.*, 2004). Metode ini kemudian pertama kali diperkenalkan oleh Departemen Perdagangan Amerika Serikat pada tahun 1987 untuk meningkatkan daya saing antar perusahaan (Prybutok dan Cutshall, 2004).

Pelaksanaan pengukuran kinerja dengan metode ini dilakukan dengan cara asesmen baik secara internal (*self assesment*) maupun cara diases pihak luar (*external assesment*) dan kemudian diumumkan dalam ajang penghargaan di *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* setiap tahun, yang bahkan bagi perusahaan yang memperoleh *score* tertinggi, penghargaannya diberikan langsung oleh Presiden. Setiap perusahaan yang telah diases tersebut menerima umpan balik berupa *Opportunity for Improvement (OFI)* yang menunjukkan unsur-unsur atau hal-hal apa yang harus diperhatikan untuk melakukan perbaikan-

perbaikan agar lebih meningkat diperiode yang akan datang.

Adapun tujuan spesifik dari penghargaan tersebut antara lain untuk mempromosikan kesadaran akan hubungan antara kualitas dengan daya saing, meningkatkan pengertian tentang tingkat kualitas yang diperlukan untuk mencapai pengakuan kelas dunia, dan membantu menjadi fasilitator bagi perusahaan kelas dunia untuk membagi ilmu dan pengalamannya mengenai kualitas (Bemowski dalam Prybutok dan Cutshall, 2004) atau sering disebut dengan *sharing on excellence*. Salah satu kegunaan yang paling umum adalah sebagai alat untuk *self-assessment* (Vokurka, 2000).

Baldrige National Quality Program USA menjelaskan bahwa metode ini dibangun berdasarkan sebelas Tata Nilai dan Konsep Inti yang merupakan rangkuman atas tata nilai yang umumnya berlaku pada perusahaan-perusahaan terkemuka Amerika.

Adapun Sebelas Tata Nilai dan Konsep Inti dimaksud sebagai berikut.

1. Visionary Leadership (Kepemimpinan yang Visioner)

- Para pemimpin senior harus menetapkan arah yang jelas dan nyata serta menciptakan upaya yang fokus kepada pelanggan untuk meningkatkan nilai perusahaan/organisasi.
- Para pemimpin senior harus mampu menjadi inspirator dan motivator bagi lingkungan kerjanya dan menjadi pendorong bagi pekerjanya untuk mau belajar dan berkembang, maju dan kreatif.
- Para pemimpin bertanggung jawab kepada badan pengawas (*governance body*) atas setiap tindakan dan kinerja perusahaan dan badan pengawas mengkomunikasikan kepada para *stakeholders* sebagai pertanggung jawaban atas semua tindakan, etika dan kinerja perusahaan.
- Para pemimpin senior harus menjadi teladan atau panutan melalui tingkah laku dan etikanya, keterlibatannya dalam perencanaan, komunikasi yang dilakukan, pengarahan, membangun pimpinan masa depan, evaluasi kinerja perusahaan dan karyawan serta diterapkannya penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).

2. Customer driven excellence (Keunggulan yang berorientasi kepada pelanggan)

Kualitas dan kinerja perusahaan ditentukan tingkat kepuasan pelanggan. Perusahaan harus sungguh-sungguh memperhatikan bentuk, karakteristik, mutu barang dan jasa serta cara-cara mendekati

pelanggan dan memberikan nilai lebih pada pelanggan. *Customer driven excellence* memiliki komponen masa kini dan masa depan, memahami keinginan pelanggan saat ini dan mengantisipasi keinginan di masa depan serta potensi pasarnya.

3. *Organizational and personal learning* (Pembelajaran organisasi dan karyawan)

Untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi, dibutuhkan suatu pendekatan yang matang pada pembelajaran. Pembelajaran baik bagi perusahaan maupun individu harus dilakukan berkelanjutan. Pembelajaran ini menyatu dengan aktivitas perusahaan dalam menjalankan roda kehidupannya.

Pembelajaran Perusahaan akan menghasilkan:

- Meningkatkan nilai pada pelanggan melalui produk barang dan jasa yang baru maupun yang dikembangkan.
- Memperluas kesempatan baru.
- Menekan kesalahan dan pemborosan biaya.
- Meningkatkan kepekaan dan kesigapan serta kinerja yang merata dan stabil.
- Meningkatkan produktifitas dan efektifitas penggunaan sumber-sumber yang dimiliki atau dikuasai perusahaan.
- Meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tanggung jawab dan pelayanan masyarakat sebagai warna negara yang baik.

Pembelajaran Individu akan menghasilkan:

- Meningkatkan kepuasan, loyalitas dan kecerdasan karyawan.
- Meningkatnya pembelajaran lintas organisasi.
- Membangun aset pengetahuan perusahaan.
- Lingkungan kerja yang berkembang dan inovatif.

4. *Valuing employee and partners* (Penghormatan Karyawan dan Mitra)

Keberhasilan perusahaan bergantung pada kecerdasan, keahlian (*skill*), kreativitas dan motivasi karyawan dan mitra kerja. Menghargai harkat karyawan berarti memiliki komitmen terhadap kepuasan, kemajuan dan kesejahteraan karyawan. Membangun harkat kemitraan internal dan eksternal sangat diperlukan dalam upaya perusahaan mencapai tujuan dalam jangka panjang.

5. *Agility* (Kegesitan)

Diperlukan kelincahan dan kemampuan menerima perubahan yang cepat dengan sikap yang fleksibel untuk meraih sukses di arena persaingan. Perkembangan teknologi informasi, penggunaan *e-commerce* semakin mempercepat proses

perubahan. Dalam situasi menghadapi situasi yang serba cepat, keberadaan tenaga kerja yang terlatih dan terampil akan merupakan aset perusahaan yang sangat penting.

6. *Focus on the future* (Fokus pada Masa Depan)

Dalam menghadapi meningkatnya persaingan di era globalisasi ini, dibutuhkan fokus perusahaan ke masa depan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dibutuhkan pemimpin yang memiliki orientasi ke masa depan serta kemauan membangun komitmen jangka panjang dengan para *key stakeholders*: pelanggan, karyawan, pemasok, mitra kerja, pemegang saham, masyarakat dan lingkungan.

7. *Managing for innovation* (Pengelolaan Inovasi)

Inovasi berarti melakukan perubahan yang berarti bagi perkembangan produk, pelayanan dan proses serta mampu menciptakan nilai baru bagi para *stakeholders*. Perusahaan harus memiliki kepemimpinan yang mampu menjadikan inovasi sebagai budaya dan bagian hidup yang menyatu dengan kegiatan sehari-hari.

8. *Management by fact* (Manajemen berdasarkan fakta)

Kinerja organisasi perusahaan tergantung pada analisis dan pengukuran kinerja yang didorong oleh kebutuhan bisnis dan strateginya. Data dan informasi serta fakta diperlukan untuk melakukan analisis dan pengukuran manajemen kinerja.

9. *Social Responsibility* (Tanggung Jawab pada Masyarakat)

Tingkah laku, etika dan kebutuhan untuk menjadi warga negara yang baik adalah suatu tanggung jawab yang harus diemban dan ditekankan pada semua perusahaan dan para pemimpin harus menjadi panutan dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut. Menjalankan bisnis sekaligus mampu menjaga dan memelihara kondisi lingkungan serta kesehatan dan keselamatan masyarakat sekitarnya adalah suatu bentuk tanggung jawab yang dapat diaktualisasikan dalam berbagai bentuk, misalnya, menjaga masa edar produk, membuat perencanaan produk yang ramah lingkungan, usaha pengurangan dan pengolahan limbah produksi dan sebagainya adalah bentuk-bentuk tanggung jawab kepada masyarakat.

10. *Focus on result and creating value* (Fokus pada Hasil dan Pencapaian Nilai)

Kriteria-kriteria yang diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah perlu ditekankan pada pencapaian hasil. Hal ini kemudian digunakan

untuk membangun, sekaligus mencapai keseimbangan nilai-nilai bagi para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) seperti pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok, mitra kerja bisnis, masyarakat dan lingkungan sekitar. Hasil ini secara keseluruhan perusahaan pada gilirannya akan menciptakan nilai tambah bagi ekonomi negara. Para pemimpin harus lebih fokus untuk terus menerus meningkatkan hasil guna lebih meningkatkan nilai perusahaan.

11. *System perspective* (Perspektif Kesisteman)

Kriteria Baldrige ini menawarkan suatu sistem perspektif untuk cara pengelolaan perusahaan dan proses-proses kunci guna menuju kinerja yang unggul. Sebelas Tata Nilai dan Konsep Inti dalam MBCEP membentuk bangunan yang kokoh dan mengintegrasikan mekanisme terpadu pada sistem. Guna mencapai keberhasilan tujuan ini diperlukan sintesis, keselarasan sistem dan integrasi. Sintesis yang memandang perusahaan secara keseluruhan yang dibangun atas syarat-syarat utama, penetapan tujuan, dilakukan perencanaan strategik dan tindakan. Keselarasan berarti menggunakan keterkaitan utama (*linkages*) antar kategori dalam kriteria Baldrige untuk memastikan konsistensi dari perencanaan, proses, tolok ukur. Tindakan integrasi berdasarkan keselarasan berarti komponen-komponen organisasi dan individu dalam perusahaan berjalan dalam kondisi baik serta saling mendukung dan menguatkan.

Dengan berlandaskan sebelas Tata Nilai dan Konsep Inti di atas, pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dilakukan terhadap tujuh kategori kriteria penilaian dalam *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* yakni (Blazey, 2006).

Kategori Satu: *Leadership* (Kepemimpinan)

Pimpinan puncak organisasi perlu untuk menentukan arah dan menciptakan orientasi kepada pelanggan, nilai-nilai yang dapat dimengerti dan jelas serta ekspektasi yang tinggi untuk mencapai praktek terbaik, motivasi yang menggugah serta membangun pengetahuan dan kemampuan. Melalui perilaku mereka yang etis dan keterlibatan secara pribadi di dalam perencanaan, komunikasi dan evaluasi kinerja, para pemimpin senior bertindak sebagai panutan bagi seluruh organisasi. Kepemimpinan organisasi atau perusahaan juga perlu memperhatikan tanggung jawab kepada publik dan menjalani kehidupan sebagai warga negara yang baik.

Dari uraian tentang bagaimana kepemimpinan dalam organisasi, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Kepemimpinan Organisasi, dan
- Tanggung jawab Publik dan Kewarganegaraan

Kategori Dua: *Strategic Plan* (Perencanaan Strategik)

Untuk mampu bersaing dibutuhkan orientasi akan masa depan yang kuat dan kemauan untuk membuat komitmen jangka panjang bagi para *stakeholder* kunci. Organisasi atau perusahaan perlu mengantisipasi berbagai faktor di dalam perencanaan strategik: harapan pelanggan yang terus berubah, globalisasi, perkembangan teknologi, persyaratan peraturan yang terus berubah, harapan masyarakat yang terus berkembang. Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, sasaran strategis dan alokasi sumber daya organisasi atau perusahaan perlu menjawab sejumlah pengaruh di atas.

Dari uraian tentang bagaimana seharusnya tentang perencanaan strategik dimaksud, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Pengembangan Strategi
- Pelaksanaan Strategi

Kategori Tiga: *Customer and Market Focus* (Fokus pada Pelanggan dan Pasar)

Mutu dinilai oleh pelanggan. Dengan demikian organisasi perusahaan harus memperhatikan fitur dan ciri-ciri program pengembangan produk dan jasa yang mendatangkan nilai atau manfaat bagi pelanggan serta menuju pada kepuasan pelanggan. Nilai dan kepuasan dipengaruhi sejumlah faktor melalui interaksi antara pelanggan dan organisasi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus peka dan tanggap terhadap perubahan dan munculnya kebutuhan dan permintaan baru dari pelanggan. Organisasi perusahaan juga harus membina hubungan dengan pelanggan yang membantu terciptanya keyakinan dan kepercayaan.

Dari uraian tentang bagaimana meletakkan posisi dan menghadapi pelanggan dan pasar tersebut, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Pengetahuan mengenai Pelanggan dan Pasar
- Kepuasan dan hubungan dengan Pelanggan

Kategori Empat: *Measurement, Analysis and Knowledge Management* (Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan)

Organisasi atau perusahaan tergantung pada informasi dan data untuk menganalisis kinerja. Berbagai jenis data dan informasi dibutuhkan untuk

mendukung evaluasi, pembuatan keputusan dan perbaikan operasional di dalam organisasi. Organisasi perusahaan harus memilih dan menggunakan alat ukur atau indikator kinerja yang paling mencerminkan faktor-faktor yang mengarah pada kinerja, keuangan, operasional, dan pelanggan yang lebih baik.

Dari uraian bahwa kinerja organisasi harus berdasarkan fakta, harus bisa diukur dan dianalisis, serta ditunjukkan sejauh mana manajemen pengetahuan diterapkan tersebut, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi
- Manajemen Informasi, Teknologi Informasi, dan Pengetahuan

Kategori Lima: *Workforce Focus* (Fokus pada Tenaga Kerja)

Keberhasilan sebuah organisasi semakin tergantung pada keterampilan, pengetahuan, kemampuan menghasilkan inovasi, dan motivasi Sumber Daya Manusia. Kinerja karyawan yang tinggi tergantung pada adanya kesempatan untuk mempelajari dan mempraktekkan keterampilan baru. Dengan demikian, organisasi perlu untuk melakukan investasi di dalam pengembangan karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan kesempatan untuk berkembang lebih lanjut.

Dari uraian tentang bagaimana seharusnya fokus organisasi terhadap tenaga kerja tersebut, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Perjanjian/Kontrak Kerja
- Lingkungan kerja

Kategori Enam: *Process Management* (Manajemen Proses)

Organisasi proses perlu menekankan mutu desain. Pencegahan masalah dan sampah dilakukan dengan membangun mutu ke dalam program dan jasa: membangun efisiensi ke dalam produksi dan proses pengiriman atau penyampaian. Tahap pembuatan desain amatlah penting dari segi tanggung jawab sosial. Strategi desain yang efektif diusahakan agar dapat mengantisipasi tuntutan untuk bersahabat dengan lingkungan dan isu sosial lain terkait yang terus meningkat. Lagipula, respon yang cepat dan luwes kepada pelanggan kini menjadi kian penting di dalam pasar global yang makin kompetitif. Untuk sampai pada tingkat tersebut harus ada usaha untuk menyederhanakan penyampaian jasa dan proses pendukung pada organisasi yang melayani publik.

Dari uraian tentang bagaimana manajemen proses seharusnya dijalankan tersebut, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari dua bidang yakni:

- Desain Sistem Kerja
- Manajemen dan Peningkatan Proses Kerja

Kategori Tujuh: *Business Results* (Hasil bisnis/ usaha)

Pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan perlu memusatkan diri pada hasil-hasil pokok yang menciptakan nilai atau manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan atau *stakeholder*. Diperlukan seperangkat alat ukur yang berimbang untuk menjamin supaya rencana kegiatan organisasi dapat memenuhi kebutuhan berbagai *stakeholder* yang berbeda dan menghindari dampak yang tidak diinginkan kepada *stakeholder*. Dengan memperhatikan ini semua, ada lima bidang hasil pokok/kunci yang teridentifikasi: pelanggan, keuangan, sumber daya manusia, pemasok dan mitra, dan keefektifan organisasi.

Dari uraian tentang bagaimana manajemen proses seharusnya dijalankan tersebut, maka penilaian terhadap kategori kriteria ini adalah terdiri dari enam bidang yakni:

- Hasil Fokus pada Pelanggan
- Hasil Pasar dan Keuangan
- Hasil Sumber Daya Manusia
- Hasil Kepemimpinan
- Hasil Keefektifan Proses
- Hasil Produk dan Jasa

Untuk menuju tingkat pencapaian kinerja tertentu dan meningkatkannya pada jenjang yang lebih tinggi tersebut, metode ini meminta adanya sintesis, penyelarasan dan integrasi dengan melibatkan para pemimpin senior dan karyawannya. Oleh karena itu, strategi untuk menggunakan model penilaian kinerja berbasis *Balridge Criteria* ini adalah "*Continuous Improvement, Leader and Employee involvement to achieve Company Excellence*" yang dengan demikian diharapkan agar perusahaan terus menerus meningkatkan nilai (*value creation*) yang berkelanjutan.

Sedangkan proses penilaiannya baik dengan cara self-assesment maupun dengan dievaluasi oleh pihak luar atau *external assesment* guna mengikuti ajang penghargaan, akan dinilai sejauh mana pemenuhan prinsip ADLI yaitu *Approach, Deployment, Learning, Integration* pada unsur proses dari kategori satu sampai dengan kategori enam, dan prinsip LeTCI yaitu *Levels, Trends, Comparison and Integration* (LeTCI) untuk unsur hasil bisnis atau kategori tujuh.

Indonesian Quality Award (IQA)

Sejak tahun 2005 belasan BUMN melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan metode MBCfPE dan sebagai *recognition* atas kinerja mereka, diberikan penghargaan IQA (*Indonesia Quality Award*). Penyelenggara penghargaan ini diawali oleh BUMN Executive Club (BUMN Track, 2007). Guna menjaga independensinya ke depan, maka sejak tahun 2007 penyelenggaraan IQA ini dilakukan oleh lembaga independen yakni Yayasan Indonesia Quality Award (YIQA) atau *Indonesia Quality Award Foundation* dan ke depan direncanakan untuk diperluas lagi baik peserta dari BUMN, perusahaan swasta maupun organisasi-organisasi nirlaba.

METODOLOGI PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di 12 BUMN yang telah menerapkan metode MBCfPE dan telah mengikuti ajang penghargaan IQA, sebagaimana daftarnya tercantum pada Tabel 2. Tahap pengumpulan data dilakukan dalam kurun waktu enam bulan mulai dari Februari hingga Agustus 2008 terhadap 12 BUMN peserta IQA 2007 dan 272 responden.

Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan BUMN yang kinerjanya telah diukur dengan metode MBCfPE dan sebagai peserta IQA for BUMN tahun 2007. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan dua metode yakni *convenience sampling* dan *purposive (judgemental) sampling*. Pada tahap pertama, digunakan metode *purposive sampling* karena sampel dipilih dari perusahaan-perusahaan BUMN

yang kinerjanya telah diukur dengan metode MBCfPE dan telah memperoleh penghargaan IQA 2007. Dari 19 BUMN peserta IQA 2007 diambil sebanyak 12 BUMN (Tabel 2). Jumlah tersebut dinilai sudah dapat mewakili populasi penelitian. Dari 12 BUMN tersebut kemudian dibagi menjadi dua kelompok, yaitu enam perusahaan BUMN dengan predikat *Good Performance* yang seluruhnya diambil menjadi sampel penelitian dan enam perusahaan BUMN dengan predikat Di bawah *Good Performance* yang dipilih dengan metode *convenience sampling* yaitu perusahaan yang paling mudah dihubungi untuk dilakukan penelitian. Dari setiap perusahaan BUMN diambil sebanyak 20 orang responden secara *purposive sampling*, yaitu yang telah memahami dan melaksanakan metode MBCfPE. Pada penelitian ini juga mengikutsertakan jajaran direksi dari masing-masing perusahaan.

Variabel Penelitian

Variabel independen dan dependen yang digunakan mengacu pada area to address yang terdapat pada masing-masing MBCfPE. Pada Gambar 2 dapat dilihat variabel X dan variabel Y yang digunakan dalam penelitian "Keterkaitan Kategori Kepemimpinan dengan Enam Kategori Lainnya dalam MBCfPE Pada Badan Usaha Milik Negara".

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran maka selanjutnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1: Subsubkategori dalam Kepemimpinan memiliki hubungan dengan subsubkategori dalam Perencanaan Strategik.

Tabel 2. Predikat dan Skor IQA Perusahaan BUMN 2005-2007

PERUSAHAAN	2005	2006	2007
WIKA	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>
BNI	Belum ikut IQA 2005	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>
PTPN III	<i>Early Improvement</i>	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>
PETROKIMIA GRESIK	<i>Early Improvement</i>	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>
WASKITA KARYA	<i>Early Improvement</i>	<i>Early Improvement</i>	<i>Good Performance</i>
PERTAMINA	<i>Early Improvement</i>	<i>Good Performance</i>	<i>Good Performance</i>
KRAKATAU STEEL	<i>Early Result</i>	Tidak ikut IQA 2006	<i>Early Improvement</i>
ADHI KARYA	Belum ikut IQA 2005	<i>Early Result</i>	<i>Early Improvement</i>
BTDC	Belum ikut IQA 2005	<i>Early Result</i>	<i>Early Improvement</i>
ANGKASA PURA II	Belum ikut IQA 2005	Belum ikut IQA 2006	<i>Early Result</i>
KIEC	Belum ikut IQA 2005	Belum ikut IQA 2006	<i>Early Result</i>
INTI	Belum ikut IQA 2005	Belum ikut IQA 2006	<i>Early Result</i>

Hipotesis 2: Subsubkategori Kepemimpinan memiliki hubungan dengan Subsubkategori Fokus pada Tenaga Kerja.

Hipotesis 3: Subsubkategori dalam Kepemimpinan memiliki hubungan dengan Subsubkategori dalam Fokus pada Pelanggan dan Pasar.

Hipotesis 4: Subsubkategori dalam Kepemimpinan memiliki hubungan dengan Subsubkategori dalam Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan.

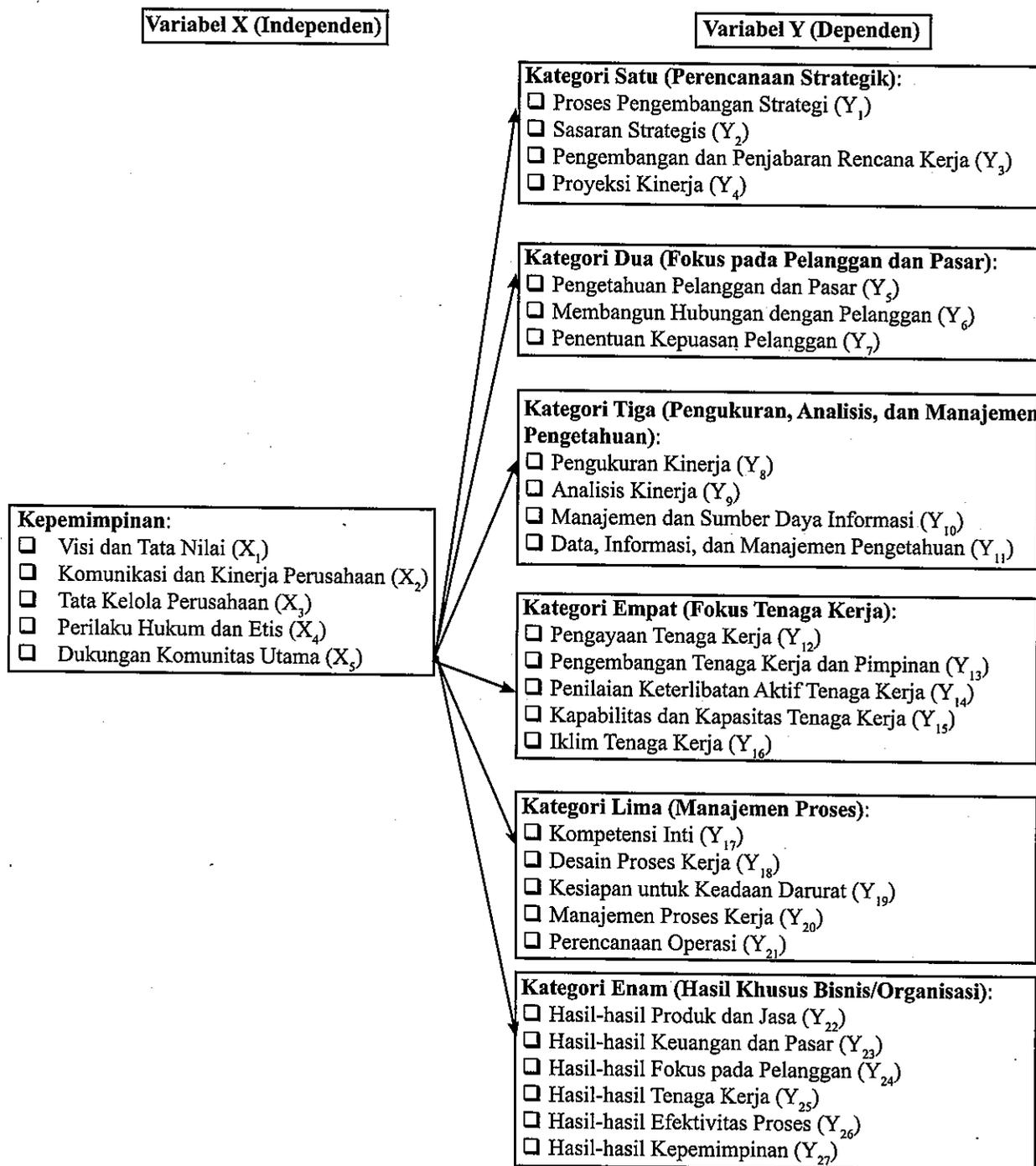
Hipotesis 5: Subsubkategori dalam Kepemimpinan memiliki hubungan dengan Subsubkategori dalam Manajemen Proses.

Hipotesis 6: Subsubkategori dalam Kepemimpinan

memiliki hubungan dengan subkategori dalam Hasil Khusus Bisnis/Organisasi.

Analisis Hubungan Kategori Kepemimpinan dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCfPE

Untuk menganalisa hubungan antara kategori Kepemimpinan dengan kategori dua hingga kategori tujuh pada MBCfPE digunakan analisis korelasi *Rank-Spearman*. Analisis ini dilakukan untuk setiap variabel X (Kategori Kepemimpinan) dengan setiap variabel Y (Kategori dua hingga kategori tujuh) dalam MBCfPE.



Gambar 2. Variabel Penelitian dan Hubungannya

Analisis Varibel Pembeda antara Dua Kelompok BUMN pada Kategori Kepemimpinan dalam Hubungannya dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCfPE

Sebelum dilakukan analisis untuk mengetahui variabel pembeda antara dua kelompok BUMN, peneliti melakukan analisis dengan menggunakan uji-t untuk mengetahui tingkat perbedaan antara dua kelompok BUMN. Selanjutnya, untuk mengetahui variabel mana saja diantara kelima komponen *area to address* pada kategori Kepemimpinan yang memiliki kontribusi unik tertinggi sebagai ciri pembeda antara dua kelompok BUMN dalam hubungannya dengan kategori dua sampai dengan kategori tujuh MBCfPE, peneliti menggunakan analisis diskriminan. Penggunaan analisis diskriminan ini dikarenakan variabel bebas (variabel X) merupakan variabel kategorikal dan terdiri dari dua kelompok, sehingga metode yang paling sesuai untuk menguji hipotesis adalah analisis Diskriminan (Hair, 2006). Analisis diskriminan memberikan karakteristik dari fungsi diskriminan, seperti variabel yang memberikan kontribusi kepada setiap fungsi diskriminan (melalui *discriminant loadings*).

Penelitian dengan analisis diskriminan ini dilakukan untuk mencari variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi dari kelima subsubkategori Kepemimpinan (variabel X) yang menjadi pembeda antara BUMN yang berpredikat *Good Performance* dan yang di bawah *Good Performance* dalam hubungannya dengan 27 variabel pada subsubkategori 2 sampai dengan subsubkategori 7 MBCfPE (variabel Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja BUMN

Kinerja BUMN dapat dilihat melalui dua sudut pandang, yaitu kinerja berdasarkan hasil ukuran finansial yang ditunjukkan dari nilai laba bersihnya maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan ukuran menurut *scoring* MBCfPE dan mendapat penghargaan kinerja IQA. Hasil kinerja finansial BUMN peserta IQA 2007 yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 3. Kinerja berdasarkan hasil finansial ini merupakan salah satu dari enam komponen kategori kinerja hasil bisnis menurut penilaian berdasarkan metode MBCfPE.

Adapun kinerja berdasarkan hasil *scoring* perusahaan BUMN yang diukur dengan metode MBCfPE dan sebagai peserta IQA 2007 yang menjadi responden penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan tabel tersebut dapat ditunjukkan bahwa hasil *scoring* terhadap perusahaan-perusahaan BUMN yang menjadi peserta IQA menunjukkan nilai skor yang berubah dengan terus meningkat, bahkan terdapat beberapa perusahaan yang predikatnya juga berubah dengan menunjukkan peningkatan predikat.

Perusahaan-perusahaan BUMN peserta IQA yang awalnya mengukur kinerjanya hanya dengan berdasarkan hasil terutama hasil finansial tersebut, telah melakukan proses perubahan yakni dengan mengukur kinerjanya menjadi lebih lengkap mulai dari proses sampai hasil dengan menggunakan metode pengukuran *Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence* yang bertstandar internasional dengan mengukur

Tabel 3. Laba Bersih Perusahaan BUMN Responden Penelitian

PERUSAHAAN	LABA BERSIH (dalam Rp juta)		
	2005	2006	2007
Wika	78.292,3	93.897,0	129.138,9
BNI	1.415.000,0	1.926.000	897.928,0
PTPN III	277.915,0	293.853	701.947,8
Petrokimia Gresik	259.297,0	369.936,0	504.557,0
Waskita Karya	50.283,0	548.554,6	34.100,0
Pertamina	16.456.840,0	23.326.000	19.510.000,0
Krakatau Steel	(74.870,0)	(97.490,0)	313.400,0
Adhi Karya	77.919,0	95.581,0	111.601,4
BTDC	24.786,0	24.089,0	34.445,3
Angkasa Pura II	441.952,4	422.477,2	498.587,6
KIEC	15.318,0	(7.346,0)	51.670,0
PT INTI	10.070,0	8.620,0	1.384,3

kinerja berdasarkan tujuh kategori kriteria, dimana hasil finansial hanya merupakan salah satu komponen hasil dari kriteria ketujuh tentang Hasil-hasil Bisnis. Perubahan dimaksud dilakukan secara berkelanjutan guna menuju mutu kinerja yang lebih baik.

Analisis Hubungan Kategori Kepemimpinan dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCFPE

Dari hasil analisis korelasi *Rank-Spearman* antara variabel X dan Y, diperoleh bahwa hampir seluruh variabel X memiliki hubungan dengan variabel Y, kecuali untuk variabel X4 (Perilaku Hukum dan Etis) dan variabel X5 (Dukungan Komunitas Utama) terhadap variabel Y1 (Proses Pengembangan Strategi). Jika dilihat dari seluruh koefisien korelasi yang dihasilkan, tingkat kekuatan hubungan antara variabel X dengan variabel Y yang diperoleh berkisar antara sangat lemah hingga sedang. Tingkat hubungan yang diperoleh antara variabel X dengan variabel Y secara lengkap dapat dilihat pada pada Lampiran 1 Tabel 6 sampai dengan Lampiran 1 Tabel 11.

Berdasarkan pada Lampiran 1 Tabel 6 dapat diketahui bahwa hampir semua komponen subkategori Kepemimpinan memiliki hubungan dengan komponen subkategori Perencanaan Strategik, kecuali komponen Perilaku Hukum dan Etis dan Dukungan Komunitas yang hubungannya tidak signifikan dengan Proses Pengembangan Strategi. Adapun, tingkat hubungannya berkisar sangat rendah sampai dengan rendah. Hal ini mengartikan bahwa para pemimpin harus lebih dalam keterlibatannya peran kepemimpinannya pada Perencanaan Strategik agar memperlancar proses *Alignment, Deployment, Learning and Integration (ADLI)*.

Berdasarkan Lampiran 1 Tabel 7 dapat diketahui bahwa semua komponen subkategori Kepemimpinan memiliki hubungan dengan komponen subkategori Fokus pada Pelanggan dengan tingkat hubungan dari sangat rendah sampai rendah. Dengan tingkat hubungan seperti itu, patut diduga kepemimpinan masih kurang keterlibatannya dalam proses ADLI dalam Fokus pada Pelanggan.

Tabel 4. Kinerja Perusahaan BUMN berdasarkan Skor IQA

PERUSAHAAN	SKOR IQA	PREDIKAT	SKOR IQA	PREDIKAT	SKOR IQA	PREDIKAT
	2005		2006		2007	
Kelompok Good Performance (pada tahun 2007)						
Wika	472,5	<i>Good Performance</i>	490	<i>Good Performance</i>	533	<i>Good Performance</i>
BNI	Belum ikut IQA 2005		383	<i>Early Improvement</i>	488	<i>Good Performance</i>
PTPN III	386,5	<i>Early Improvement</i>	467	<i>Good Performance</i>	479	<i>Good Performance</i>
Petrokimia Gresik	387,8	<i>Early Improvement</i>	457	<i>Good Performance</i>	487	<i>Good Performance</i>
Waskita Karya	382,25	<i>Early Improvement</i>	440	<i>Early Improvement</i>	497	<i>Good Performance</i>
Pertamina	376,5	<i>Early Improvement</i>	455	<i>Good Performance</i>	476	<i>Good Performance</i>
Kelompok Dibawah Good Performance (pada tahun 2007)						
Krakatau Steel	325,0	<i>Early Result</i>	Tidak ikut IQA 2006		406	<i>Early Improvement</i>
Adhi Karya	Belum ikut IQA 2005		336	<i>Early Result</i>	402	<i>Early Improvement</i>
BTDC	Belum ikut IQA 2005		284	<i>Early Result</i>	372	<i>Early Improvement</i>
Angkasa Pura II	Belum ikut IQA 2005		Belum ikut IQA 2006		310	<i>Early Result</i>
KIEC	Belum ikut IQA 2005		Belum ikut IQA 2006		303	<i>Early Result</i>
PT INTI	Belum ikut IQA 2005		Belum ikut IQA 2006		262	<i>Early Result</i>

Berdasarkan Lampiran 1 Tabel 8 dapat diketahui bahwa semua komponen subkategori Kepemimpinan memiliki hubungan dengan komponen subkategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan dengan tingkat hubungan dari sangat rendah sampai rendah, artinya meskipun para pemimpin telah melaksanakan kepemimpinannya namun peningkatan pada komponen kategori kriteria ke-4 tersebut masih rendah. Dengan tingkat hubungan seperti itu, patut diduga kepemimpinan dalam proses ADLI pada Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan dalam masih kurang keterlibatannya.

Berdasarkan Lampiran 1 Tabel 9 dapat diketahui bahwa semua komponen sub kategori Kepemimpinan memiliki hubungan dengan komponen sub kategori Fokus Tenaga Kerja dengan tingkat hubungan dari sangat rendah sampai rendah, artinya meskipun para pemimpin telah melaksanakan kepemimpinannya namun peningkatan pada komponen kategori kriteria Fokus Tenaga Kerja dimaksud masih rendah. Dengan tingkat hubungan seperti itu, kepemimpinan masih perlu untuk lebih meningkatkan keterlibatannya dalam proses ADLI pada komponen sub kategori Fokus Tenaga Kerja.

Berdasarkan Lampiran 1 Tabel 10 dapat ditunjukkan bahwa komponen-komponen pada kedua kategori tersebut memiliki adanya hubungan namun dengan tingkat hubungan dari sangat rendah sampai rendah. Dengan tingkat hubungan seperti itu, patut diduga kepemimpinan dalam proses ADLI pada dalam masih kurang keterlibatannya dalam Manajemen Proses.

Berdasarkan hasil analisis pada Lampiran 1 Tabel 11 tersebut dapat ditunjukkan bahwa kategori Kepemimpinan dan kategori Hasil-hasil tersebut memiliki hubungan dengan tingkat hubungan dari sangat rendah sampai rendah. Dengan tingkat hubungan seperti itu, kepemimpinan perlu lebih meningkatkan keterlibatannya dalam proses ADLI pada komponen subkategori Hasil-hasil.

Dengan hasil analisis pada Lampiran 1 Tabel 6 sampai dengan Lampiran 1 Tabel 11 menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kategori Kepemimpinan dengan kategori 2 hingga kategori 7 dan hal ini adalah sesuai pedoman pada MBCfPE yang mengatakan bahwa seluruh kategori kriteria Baldrige ini adalah saling *linkage* atau saling berhubungan dan terintegrasi guna bersama-sama mencapai kinerja yang unggul.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan pada subsubkategori MBCfPE pada kelompok perusahaan BUMN berpredikat *Good Performance* dan kelompok perusahaan BUMN

berpredikat dibawah *Good Performance* maka dilakukan analisis lebih lanjut dengan *Independent Sample t-test* terhadap variabel X_1 sampai dengan X_5 dan Y_1 sampai dengan Y_{27} pada kelompok perusahaan BUMN berpredikat *Good Performance* dan kelompok perusahaan BUMN berpredikat dibawah *Good Performance*. Hasil uji-t membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara perusahaan BUMN berpredikat *Good Performance* dengan perusahaan BUMN berpredikat dibawah *Good Performance* untuk variabel X_1 sampai dengan X_5 dan Y_1 sampai dengan Y_{27} pada taraf kepercayaan 95 persen.

Analisis Variabel Pembeda antara Dua Kelompok Perusahaan pada Kategori Kepemimpinan dalam Hubungannya dengan Kategori Dua Hingga Kategori Tujuh MBCfPE

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kedua kelompok perusahaan BUMN pada kategori Kepemimpinan dalam hubungannya dengan kategori dua hingga tujuh MBCfPE. Adapun variabel independen dan variabel dependen yang digunakan untuk analisis tersebut adalah variabel yang tertera seperti pada Gambar 2. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan analisis diskriminan terhadap dua kelompok perusahaan BUMN yang menjadi responden penelitian. Analisis fungsi diskriminan berguna untuk menentukan variabel mana yang paling mendiskriminasi antara dua atau lebih kelompok. *Standardized coefficient* dari setiap variabel independen yang dihasilkan dari hasil analisis fungsi diskriminan menunjukkan urutan kontribusi absolut dalam membedakan kelompok. Dengan kata lain, variabel yang *standardized coefficient* terbesar menunjukkan bahwa variabel tersebut yang paling membedakan antara kedua kelompok (variabel penciri). Tabel 5 menunjukkan variabel kategori Kepemimpinan yang memberikan kontribusi unik tertinggi yang menjadi pembeda antara dua kelompok perusahaan dalam hubungannya dengan kategori dua hingga tujuh pada MBCfPE.

Untuk kategori Perencanaan Strategik Visi dan Tata Nilai merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kelompok perusahaan *Good Performance* dan dibawah *Good Performance* dalam pelaksanaan Proses Pengembangan Strategi, sedangkan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kelompok perusahaan *Good Performance* dan dibawah *Good Performance* dalam hubungannya dengan Sasaran Strategis, Pengembangan dan Penjabaran Rencana Kerja, dan Proyeksi Kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan paling besar di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam pelaksanaan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, yaitu dalam hal peran aktif pemimpin senior pada program-program peningkatan kinerja untuk melaksanakan Perencanaan Strategik.

Untuk kategori Fokus pada Pelanggan dan Pasar, Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Pengetahuan Pelanggan dan Pasar, Membangun Hubungan dengan Pelanggan, dan Penentuan Kepuasan Pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, khususnya dalam hal peran aktif pemimpin senior dalam program-

program peningkatan kinerja, merupakan hal yang paling berbeda di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam memperoleh Pengetahuan Pelanggan dan Pasar, Membangun Hubungan dengan Pelanggan dan Menentukan Kepuasan Pelanggan.

Untuk kategori Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kedua kelompok dalam hubungannya dengan Pengukuran Kinerja dan Manajemen dan Sumber Daya Informasi. Sementara, Dukungan Komunitas Utama merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok dalam hubungannya dengan Analisis Kinerja dan Data, Informasi, dan Manajemen Pengetahuan.

Tabel 5. Variabel Pembeda antara Dua Kelompok Perusahaan pada Kategori Kepemimpinan dalam Hubungannya dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCfPE

Kategori 2 hingga Kategori 7	Variabel	Variabel Pembeda
Perencanaan Strategik (Kategori 2)	Y_1	X_1
<input type="checkbox"/> Proses Pengembangan Strategi (Y_1)	Y_2	X_2
<input type="checkbox"/> Sasaran Strategis (Y_2)	Y_3	X_2
<input type="checkbox"/> Pengembangan dan Penjabaran Rencana Kerja (Y_3)	Y_4	X_2
<input type="checkbox"/> Proyeksi Kinerja (Y_4)	Y_5	X_2
Fokus pada Pelanggan dan Pasar (Kategori 3)	Y_6	X_2
<input type="checkbox"/> Pengetahuan Pelanggan dan Pasar (Y_5)	Y_7	X_2
<input type="checkbox"/> Membangun Hubungan dengan Pelanggan (Y_6)	Y_8	X_2
<input type="checkbox"/> Penentuan Kepuasan Pelanggan (Y_7)	Y_9	X_5
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (Kategori 4)	Y_{10}	X_2
<input type="checkbox"/> Pengukuran Kinerja (Y_8)	Y_{11}	X_5
<input type="checkbox"/> Analisis Kinerja (Y_9)	Y_{12}	X_5
<input type="checkbox"/> Manajemen dan Sumber Daya Informasi (Y_{10})	Y_{13}	X_2
<input type="checkbox"/> Data, Informasi, dan Manajemen Pengetahuan (Y_{11})	Y_{14}	X_2
Fokus Tenaga Kerja (Kategori 5)	Y_{15}	X_3
<input type="checkbox"/> Pengayaan Tenaga Kerja (Y_{12})	Y_{16}	X_2
<input type="checkbox"/> Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan (Y_{13})	Y_{17}	X_2
<input type="checkbox"/> Penilaian Keterlibatan Aktif Tenaga Kerja (Y_{14})	Y_{18}	X_3
<input type="checkbox"/> Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja (Y_{15})	Y_{19}	X_2
<input type="checkbox"/> Iklim Tenaga Kerja (Y_{16})	Y_{20}	X_2
Manajemen Proses (Kategori 6)	Y_{21}	X_2
<input type="checkbox"/> Kompetensi Inti (Y_{17})	Y_{22}	X_2
<input type="checkbox"/> Desain Proses Kerja (Y_{18})	Y_{23}	X_2
<input type="checkbox"/> Kesiapan untuk Keadaan Darurat (Y_{19})	Y_{24}	X_2
<input type="checkbox"/> Manajemen Proses Kerja (Y_{20})	Y_{25}	X_3
<input type="checkbox"/> Perencanaan Operasi (Y_{21})	Y_{26}	X_3
Hasil Khusus Bisnis/Organisasi (Kategori 7)	Y_{27}	X_2
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Produk dan Jasa (Y_{22})		
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Keuangan dan Pasar (Y_{23})		
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan (Y_{24})		
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Tenaga Kerja (Y_{25})		
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Efektivitas Proses (Y_{26})		
<input type="checkbox"/> Hasil-hasil Kepemimpinan (Y_{27})		

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa dalam memperoleh Pengukuran Kinerja dan melakukan Manajemen dan Sumber Daya Informasi, kedua kelompok perusahaan BUMN memiliki perbedaan yang paling besar dalam pelaksanaan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, yaitu menunjukkan peran yang aktif dalam program-program peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan dalam menghasilkan Analisis Kinerja dan Data, Informasi dan Manajemen Pengetahuan, kedua kelompok perusahaan BUMN memiliki perbedaan yang paling besar dalam hal Dukungan Komunitas Utama, khususnya dalam keterlibatan pada program-program yang mendukung komunitas utama.

Untuk kategori Fokus Tenaga Kerja, Dukungan Komunitas Utama merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Pengayaan Tenaga Kerja. Dalam hubungannya dengan Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan, Penilaian Keterlibatan Aktif Tenaga Kerja, dan Iklim Tenaga Kerja, Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja.

Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa kedua kelompok perusahaan BUMN memiliki perbedaan paling besar pada Dukungan Komunitas Utama khususnya pada keterlibatan aktif dalam program-program yang mendukung komunitas utama dalam hubungannya dengan Pengayaan Tenaga Kerja. Selain itu kedua kelompok perusahaan juga memiliki perbedaan yang paling besar pada Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, yaitu peran aktif pemimpin senior dalam program peningkatan kinerja untuk mencapai Pengembangan Tenaga Kerja dan Pimpinan, Penilaian Keterlibatan Aktif Tenaga Kerja dan Iklim Tenaga Kerja. Sedangkan dalam hubungannya dengan Kapabilitas dan Kapasitas Tenaga Kerja, kedua kelompok memiliki perbedaan yang paling besar pada pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yaitu memberikan jaminan perlindungan terhadap kepentingan *stakeholders*.

Untuk kategori Manajemen Proses, Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok

perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Kompetensi Inti. Kesiapan untuk Keadaan Darurat, Manajemen Proses Kerja, dan Perencanaan Operasi. Sedangkan, Tata Kelola Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Desain Proses Kerja.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kedua kelompok perusahaan BUMN memiliki perbedaan paling besar pada Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, yaitu peran aktif pemimpin senior dalam program-program peningkatan kinerja untuk menghasilkan Kompetensi Inti, Kesiapan untuk Keadaan Darurat, Manajemen Proses Kerja dan Perencanaan Operasi. Selain itu, kedua perusahaan BUMN juga memiliki perbedaan yang besar pada Tata Kelola Perusahaan, yaitu sistem tata kelola yang mampu memberikan jaminan terhadap kepentingan *stakeholders* dalam menghasilkan Desain Proses Kerja.

Untuk kategori Hasil-hasil Bisnis, Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan Hasil-hasil Produk dan Jasa, Hasil-hasil Keuangan dan Pasar, Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan, dan Hasil-hasil Kepemimpinan. Sedangkan Tata Kelola Perusahaan merupakan variabel yang memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan variabel Hasil-hasil Tenaga Kerja dan Hasil-hasil Efektivitas Proses.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kedua kelompok perusahaan BUMN memiliki perbedaan dalam melaksanakan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan, yaitu peran aktif pemimpin senior dalam program-program peningkatan kinerja untuk mencapai Hasil-hasil Produk dan Jasa, Hasil-hasil Keuangan dan Pasar, Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan dan Hasil-hasil Kepemimpinan. Selain itu, kedua kelompok perusahaan BUMN juga memiliki perbedaan dalam melaksanakan Tata Kelola Perusahaan, yaitu sistem tata kelola perusahaan yang mampu melindungi kepentingan *stakeholders* dalam mencapai Hasil-hasil Tenaga Kerja, dan Hasil-hasil Efektivitas Proses.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat dikatakan bahwa variabel Komunikasi dan Kinerja Perusahaan merupakan variabel yang paling banyak memberikan kontribusi unik paling tinggi yang menjadi pembeda di antara kedua kelompok perusahaan BUMN dalam hubungannya dengan kategori dua hingga tujuh MBCfPE. Hal ini dapat diartikan bahwa hal yang

paling membedakan antara kelompok perusahaan BUMN berpredikat *Good Performance* dan dibawah *Good Performance* dalam pelaksanaan kategori Kepemimpinan terletak pada pelaksanaan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pada pengukuran kinerja berdasarkan MBCfPE di perusahaan BUMN peserta IQA 2007, lima subkategori Kepemimpinan sebagai variabel X memiliki hubungan yang signifikan dengan subsubkategori dua hingga subsubkategori tujuh MBCfPE sebagai variabel Y. Jika dilihat dari seluruh koefisien korelasi yang dihasilkan, tingkat kekuatan hubungan antara variabel X dengan variabel Y yang diperoleh berkisar antara sangat lemah hingga sedang. Hasil analisis ini juga telah mendukung pedoman pada metode MBCfPE bahwa kategori kriteria dari satu sampai dengan tujuh masing-masing saling memiliki keterkaitan hubungan.

Berdasarkan hasil analisis diskriminan, dari kelima variabel pada subsubkategori satu (Kepemimpinan) yang paling banyak memiliki kontribusi unik paling tinggi atau yang paling membedakan antara kelompok perusahaan BUMN berpredikat *Good Performance* dan di bawah *Good Performance* dalam dalam hubungannya dengan pelaksanaan subsubkategori dua hingga subsubkategori tujuh MBCfPE adalah pelaksanaan Komunikasi dan Kinerja Perusahaan.

Saran

Bagi BUMN yang masih di bawah *Good Performance* disarankan agar kepemimpinannya lebih meningkatkan komunikasi dua arah dengan bawahan, guna lebih meningkatkan kinerja perusahaan dan menaikkan skor kategori dua hingga kategori tujuh MBCfPE. Untuk penelitian selanjutnya disarankan memperluas *time frame*-nya dengan mengambil data lebih dari satu tahun, namun dengan tetap memastikan perusahaan-perusahaan yang dijadikan responden mengikuti penilaian kinerja dengan MBCfPE secara kontinyu. Selain itu, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan perusahaan pembandingan sebagai sampel penelitian, misalnya *private company* versus *public company* atau perusahaan BUMN Tbk versus perusahaan BUMN non-Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Blazey, M. 2006. Insights to Performance Excellence 2006: An Inside Look at the 2006 Baldrige Award Criteria. The American Society for Quality, Wisconsin, USA.
- Hair, Jr., J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. 2006. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. Pearson Education Inc, New Jersey.
- Jacob, R., C. N. Madu., and C. Tang. 2004. Quality and Reliability Corner: An Empirical Assessment of The Financial Performance of Malcolm Baldrige Award Winners. The International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21. Iss. 8.
- Mangkuprawira, S. dan A. V. Hubeis. 2007. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Pannirselvam, G. P. 1995. Statistical Validation of The Malcolm Baldrige National Quality Award Model and Evaluation Process. Disertasi. Universitas Negeri Arizona, USA.
- Prybutok, V., and R. Cutshall. 2004. Malcolm Baldrige National Quality Award Leadership Model, Vol. 104. Iss. 7.
- Vokurka, R. J., G. L. Stading, and J. Braezal. 2000. A comparative analysis of national and regional quality awards. Quality Progress. <http://www.proquest.com/pqdweb>.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wilson, D. D. and D. A. Collier. 2000. An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. Decision Sciences, Vol. 31.

Lampiran 1. Analisis Hubungan Kategori Kepemimpinan dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCfPE

Tabel 6. Nilai Koefisien Korelasi dan Tingkat Hubungan antara Subsubkategori Kepemimpinan dengan Subsubkategori Perencanaan Strategik

	Y1 (Proses Pengembangan Strategi)	Y2 (Sasaran Strategis)	Y3 (Pengembangan dan Penjabaran Rencana Kerja)	Y4 (Proyeksi Kinerja)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,178 (Sangat Rendah)	0,202 (Rendah)	0,299 (Rendah)	0,342 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,253 (Rendah)	0,228 (Rendah)	0,366 (Rendah)	0,395 (Rendah)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,156 (Sangat Rendah)	0,214 (Rendah)	0,179 (Sangat Rendah)	0,279 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,068 (nilai signifikansi >0,05=0,267 → tidak signifikan)	0,179 (Sangat Rendah)	0,261 (Rendah)	0,284 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,082 (nilai signifikansi >0,05=0,177 → tdk signifikan)	0,155 (Sangat Rendah)	0,290 (Rendah)	0,323 (Rendah)

Tabel 7. Nilai Koefisien Korelasi dan Tingkat Hubungan antara Kepemimpinan dengan Fokus pada Pelanggan dan Pasar

	Y5 (Pengetahuan Pelanggan dan Pasar)	Y6 (Membangun Hubungan dengan Pelanggan)	Y7 (Penentuan Kepuasan Pelanggan)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,286 (Rendah)	0,344 (Rendah)	0,272 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,270 (Rendah)	0,322 (Rendah)	0,317 (Rendah)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,228 (Rendah)	0,287 (Rendah)	0,273 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,181 (Sangat Rendah)	0,235 (Rendah)	0,306 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,279 (Rendah)	0,317 (Rendah)	0,347 (Rendah)

Lampiran 1. Analisis Hubungan Kategori Kepemimpinan dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCfPE (Lanjutan)

Tabel 8. Nilai Koefisien Korelasi dan Tingkat Hubungan antara Kepemimpinan dengan Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan

	Y8 (Pengukuran Kinerja)	Y9 (Analisis Kinerja)	Y10 (Manajemen dan Sumber Daya Informasi)	Y11 (Data, Informasi, dan Manajemen Pengetahuan)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,341 (Rendah)	0,318 (Rendah)	0,351 (Rendah)	0,338 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,412 (Sedang)	0,320 (Rendah)	0,316 (Rendah)	0,391 (Rendah)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,295 (Rendah)	0,291 (Rendah)	0,270 (Rendah)	0,328 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,274 (Rendah)	0,315 (Rendah)	0,231 (Rendah)	0,307 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,312 (Rendah)	0,287 (Rendah)	0,270 (Rendah)	0,382 (Rendah)

Tabel 9. Nilai Koefisien Korelasi dan Tingkat Hubungan antara Kepemimpinan dengan Fokus Tenaga Kerja

	Y12 (Pengayaan T. Kerja)	Y13 (Pengembangan T. Kerja dan Pimpinan)	Y14 (Penilaian Keterlibatan Aktif T. Kerja)	Y15 (Kapabilitas dan Kapasitas T. Kerja)	Y16 (Iklim T. Kerja)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,321 (Rendah)	0,347 (Rendah)	0,276 (Rendah)	0,368 (Rendah)	0,387 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,352 (Rendah)	0,343 (Rendah)	0,312 (Rendah)	0,413 (Sedang)	0,408 (Sedang)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,311 (Rendah)	0,303 (Rendah)	0,331 (Rendah)	0,339 (Rendah)	0,368 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,273 (Rendah)	0,187 (Sangat Rendah)	0,184 (Sangat Rendah)	0,272 (Rendah)	0,245 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,360 (Rendah)	0,320 (Rendah)	0,286 (Rendah)	0,374 (Rendah)	0,299 (Rendah)

Lampiran 1. Analisis Hubungan Kategori Kepemimpinan dengan Kategori Dua hingga Kategori Tujuh pada MBCPE (Lanjutan)

Tabel 10. Nilai Koefisien Korelasi dan Tingkat Hubungan antara Kepemimpinan dengan Manajemen Proses

	Y17 (Kompetensi Inti)	Y18 (Desain Proses Kerja)	Y19 (Kesiapan untuk Keadaan Darurat)	Y20 (Manajemen Proses Kerja)	Y21 (Perencanaan Operasi)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,377 (Rendah)	0,350 (Rendah)	0,324 (Rendah)	0,334 (Rendah)	0,312 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,433 (Sedang)	0,375 (Rendah)	0,349 (Rendah)	0,370 (Rendah)	0,359 (Rendah)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,368 (Rendah)	0,380 (Rendah)	0,326 (Rendah)	0,374 (Rendah)	0,328 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,290 (Rendah)	0,290 (Rendah)	0,303 (Rendah)	0,343 (Rendah)	0,300 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,301 (Rendah)	0,361 (Rendah)	0,336 (Rendah)	0,367 (Rendah)	0,291 (Rendah)

Tabel 11. Tingkat Hubungan antara Kepemimpinan dengan Hasil-Hasil

	Y22 (Hasil-hasil Produk dan Jasa)	Y23 (Hasil-hasil Keuangan dan Pasar)	Y24 (Hasil-hasil Fokus pada Pelanggan)	Y25 (Hasil-hasil Tenaga Kerja)	Y26 (Hasil-hasil Efektivitas Proses)	Y27 (Hasil-hasil Kepemimpinan)
X1 (Visi dan Tata Nilai)	0,346 (Rendah)	0,295 (Rendah)	0,316 (Rendah)	0,341 (Rendah)	0,328 (Rendah)	0,377 (Rendah)
X2 (Komunikasi dan Kinerja Perusahaan)	0,419 (Sedang)	0,345 (Rendah)	0,416 (Sedang)	0,436 (Sedang)	0,413 (Sedang)	0,427 (Sedang)
X3 (Tata Kelola Perusahaan)	0,319 (Rendah)	0,329 (Rendah)	0,360 (Rendah)	0,394 (Rendah)	0,394 (Rendah)	0,338 (Rendah)
X4 (Perilaku Hukum dan Etis)	0,342 (Rendah)	0,317 (Rendah)	0,301 (Rendah)	0,296 (Rendah)	0,276 (Rendah)	0,334 (Rendah)
X5 (Dukungan Komunitas Utama)	0,297 (Rendah)	0,312 (Rendah)	0,259 (Rendah)	0,281 (Rendah)	0,354 (Rendah)	0,358 (Rendah)