



Yayasan Mendia Bhakti	
UNIVERSITAS MERCU BUANA/ Pusat Teknologi Pusat	
No. : Sumbangan	
Tgl. : 12/02/14	
No Reg. : 1. 12131307	
	2. TM/SI/13/232

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
EKSELEN PT PLN ENJINIRING BERDASARKAN  
KRITERIA MALCOLM BALDRIGE**



**KATHERINE AMARANILA**  
55108120160  
**MERCU BUANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2012**

## ABSTRACT

*This research is intended to analyze the influence of performance excellence leadership behaviors based on Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA), where there are few things that examined are the influence of leadership behavior and company performance measurements based on the Malcolm Baldrige performance excellence and what factors are involved in achieving performance excellence.*

*Researcher using Multiple Regression Linier Analysis to test the validity, reliability and matrix correlation dimensions between variables. Based on these analysis concluded that there is a strong correlation between leadership behavior influences the performance excellence using the Criteria of the Malcolm Baldrige. Leadership Behaviour on task orientation plays an important role in purposes to achieving organization's performance excellence.*

**Keyword:** *Leader behaviour, Excellence Performance, Malcolm Baldrige, MBNQA*



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja ekselen berdasarkan Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQ) di PT PLN Enjiniring, dimana terdapat beberapa hal yang diteliti yaitu apakah terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja perusahaan berdasarkan kinerja ekselen pengukuran Malcolm Baldrige dan faktor -faktor apa saja yang terkait dalam pencapaian kinerja ekselen?

Peneliti menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dengan melakukan uji validitas, realibilitas dan matrix keeratan dimensi antar variabel. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kuat antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja ekselen menggunakan pengukuran kriteria Malcolm Baldrige. Dimana perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas memegang peran penting dalam pencapaian kinerja ekselen.

**Kata kunci:** Perilaku Kepemimpinan, Kinerja Ekselen, Malcolm Baldrige, MBNQA



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan PT PLN Enjiniring Berdasarkan Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Katherine Amaranila

NIM : 55108120160

Program : Pascasarjana Magister Manajemen

Tanggal : September 2012

Mengesahkan

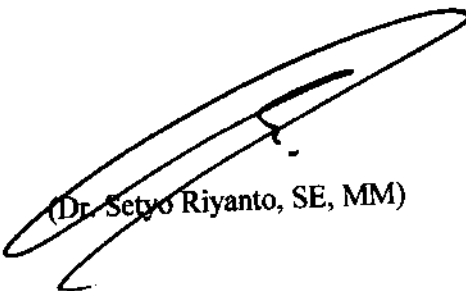
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

  
UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
(Dr. Rina Astini, SE, ME)

  
(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)

Pembimbing

  
(Dr. Setyo Riyanto, SE, MM)

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan PT PLN Enjiniring Berdasarkan Penilaian Kriteria Malcolm Baldrige**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Katherine Amaranila

NIM : 55108120160

Program : Pascasarjana Magister Manajemen

Tanggal : September 2012

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Agustus 2012



Katherine Amaranila

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan rahmat-Nya, sehingga penelitian dan penyusunan Karya akhir ini dapat diselesaikan. Karya Akhir ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Karya akhir ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak dalam penyusunannya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas dukungan, bimbingan, kesabaran dan inspirasi dari berbagai pihak sehingga penulis dapat merampungkan Karya Akhir ini kepada:

1. Dr. Setyo Riyanto, SE, MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan karya Akhir ini.
2. Dr. Rina Astini, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
3. Ketua Ujian Sidang dan Dosen Penguji
4. Seluruh Dosen pengajar S2 Magister Manajemen UMB Jakarta yang telah mendidik penulis selama masa perkuliahan di MM - Universitas Mercu Buana khususnya dosen-dosen pengajar jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.

5. Bapak Bambang Haryanto, selaku Sekretaris Perusahaan PT PLN Enjiniring yang telah memberikan dukungan serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT PLN Enjiniring.
6. Bapak Sutarman dari *Indonesian Quality Award (IQA) Foundation* yang telah memberikan informasi dan pengetahuannya dalam penulisan karya akhir ini.
7. Seluruh Manajemen PT PLN Enjiniring dalam memberikan data dan kerjasamanya di dalam penulisan karya akhir ini.
8. Saya mendedikasikan karya akhir ini untuk Ayahanda Almarhum Adryanta dan Ibunda Almarhumah Rosiana yang selalu mendukung dalam mendapatkan pendidikan setinggi-tingginya dan pengetahuan seluas-luasnya.
9. Untuk Suami dan anak-anak saya tercinta, Muhammad Guntur, SE, Larasati Putri Hadipratama, Margarita Gracia Riris dan Keshia Annisa Putri yang telah memberikan doa, dorongan, semangat, perhatian, kesabaran serta kasih sayangnya kepada penulis selama penulis menyelesaikan tugas-tugas perkuliahan S2 UMB dan menyelesaikan Karya Akhir ini sambil mengerjakan pekerjaan-pekerjaan kantor yang tidak ada hentinya menyita waktu.
10. Teman-teman Tim *Corporate Secretary* PT PLN Enjiniring, Mario Asmanda, Hendro Setiawan, Fransiska Sinaga, Kalis Parmadityo dan juga teman dari Bidang Enjiniring, Dewi Safitri, Helmy Budiman dan Sudarwati yang selalu menemani penulis dalam menyelesaikan pekerjaan

dan memberikan dukungan moral sehingga karya akhir ini dapat diselesaikan.

11. Teman-teman seangkatan yang memberikan dukungan penuh atas penyelesaian karya akhir ini, Admiral, Ibu Win, Bapak Aji, Hendra Permana, Itania, Endah, Indra Wardana dan kawan lama yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu.
12. Mbak Yuni dan seluruh staf Program Pasca Sarjana Universitas Mercubuana Jakarta

Karya akhir ini tidak luput dari kekurangan dan belum sempurna, penulis menyadari hal itu dan mengharapkan kritik serta saran yang membangun. Mudah-mudahan penelitian ini bermanfaat bagi Universitas Mercu Buana.

Jakarta, Agustus 2012



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
ABSTRAK .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	3
1.3. Rumusan Masalah .....	6
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	6
1.6. Tahapan Waktu Penelitian.....	7
<b>BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN</b>	
2.1. Sejarah Perusahaan .....	10
2.2. Visi, Misi dan Tata Nilai PT PLN Enjiniring .....	11

2.3. Lingkup Bidang Usaha .....	13
2.4. Sumber Daya .....	17
2.5. Alur Perencanaan PT PLN Enjiniring .....	21
2.6. Tantangan Bisnis .....	23
2.7. Proses Bisnis .....	26
2.8. Realisasi Kinerja Kegiatan Usaha .....	31
2.8.1. Aspek Operasi.....	31
2.8.2. Aspek Keuangan.....	32
2.8.3. Nilai Kinerja .....	34
2.9. Isu Strategis .....	34

### **BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

3.1. Kepemimpinan .....	37
3.1.1. Definisi Kepemimpinan.....	37
3.1.2. Pendekatan Kepemimpinan .....	39
3.1.3. Prinsip Dasar Pemimpin .....	40
3.1.4. Perilaku Kepemimpinan .....	43
3.2. Kinerja .....	46
3.2.1. Definisi Kinerja.....	46
3.2.2. Definisi Kinerja Organisasi .....	47
3.2.3. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi .....	51
3.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja .....	52
3.3. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) .....	53
3.3.1. Nilai Inti dan Konsep MBNQA .....	56
3.3.2. <i>Criteria of Performance Excellence Framework</i> .....	63
3.1.1. Pendekatan Kepemimpinan .....	39
3.4. Kerangka Berpikir .....	65
3.5. Hipotesis Penelitian .....	67

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Obyek Penelitian .....	68
4.2. Metode Penelitian .....	68
4.2.1. Desain Penelitian .....	68
4.2.2. Populasi .....	69
4.2.3. Sampel Penelitian .....	69
4.3. Variabel dan Pengukurannya .....	69
4.3.1. Definisi Variabel .....	69
4.3.2. Pengukuran Variabel .....	71
4.4. Metode Pengumpulan Data .....	74
4.5. Metode Analisis Data .....	75
4.6. Pengujian Hipotesis .....	75
4.6.1. Analisis Korelasi .....	75
4.6.2. Uji Koefisien Determinasi .....	76
4.6.3. Uji Hipotesis .....	77

## **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Hasil Penelitian .....	78
5.1.1. Tinjauan Umum .....	78
5.1.2. Deskripsi Data Variabel .....	81
5.2. Deskripsi Variabel Perilaku Kepemimpinan .....	83
5.3. Deskripsi Variabel Kriteria Malcolm Baldrige .....	87
5.4. Uji Korelasi .....	93
5.5. Uji Koefisien .....	94
5.6. Uji Hipotesis .....	95
5.7. Pembahasan .....	96
5.7.1. Perilaku Kepemimpinan .....	96
5.7.2. Kinerja Ekselen Malcolm Baldrige National Quality Award .....	98

5.8. Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan dengan kinerja ekselen dengan pengukuran kriteria Malcolm Baldrige National Quality Award .....	100
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	117
6.2. Rekomendasi .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>121</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>123</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>135</b>



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1	Perolehan Skor MB 2010 dan 2011 .....	4
Tabel 1.2	Jadwal Penyusunan Penelitian .....	7
Tabel. 2.1	Inovasi Sistem Kerja .....	27
Tabel 2.2	Perolehan Skor DA MB per Kategori .....	37
Tabel. 3.1	Karakteristik Pribadi Pemimpin .....	45
Tabel. 4.1	Pernyataan Positif .....	70
Tabel. 4.2.	Rentang Penilaian .....	71
Tabel. 4.3	Kisi-Kisi Instrumen Perilaku Kepemimpinan .....	72
Tabel. 4.4	Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Ekselen .....	73
Tabel. 5.1	Pencapaian per Kategori DA MB PLN Enjiniring .....	81
Tabel. 5.2	Realibilitas Variabel X Perilaku Kepemimpinan .....	82
Tabel. 5.3	Realibilitas Variabel Y Kinerja Ekselen Malcolm Baldrige	83
Tabel. 5.4	Distribusi Frekuensi Jawaban atas Perilaku berorientasi pada tugas.....	84
Tabel. 5.5	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Atas Perilaku Berorientasi Hubungan.....	85
Tabel. 5.6	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Atas Perilaku Berorientasi Perubahan .....	85
Tabel. 5.7	Rekapitulasi Rata-Rata Jawaban Untuk Variabel X.....	86
Tabel. 5.8	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas Kriteria Ekselen (Aksi Kepemimpinan) .....	87
Tabel 5.9	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas Kriteria Ekselen (Perencanaan Strategis) .....	88
Tabel 5.10	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas riteria ekselen (Fokus Pelanggan) ) .....	88
Tabel. 5.11	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas kriteria ekselen (Ukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan)...	89
Tabel. 5.12	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas Fokus Tenaga Kerja1 .....	90

Tabel. 5.13	Distribusi Frekuensi jawaban responden atas Fokus Operasi	91
Tabel. 5.14	Rekapitulasi Rata-Rata Jawaban Untuk Variabel Y.....	92
Tabel. 5.15	Korelasi antar Variabel .....	92
Tabel. 5.16	<i>Coefficients</i> .....	94



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1	Struktur Organisasi PT PLN Enjiniring Konsolidasi ....	18
Gambar. 2.2	Struktur Organisasi PT PLN Enjiniring .....	18
Gambar. 2.3	Alur Perencanaan Strategis PLN Enjiniring .....	23
Gambar. 2.4	Sistem Kerja .....	27
Gambar. 2.5	Pemanfaatan Kompetensi Inti .....	28
Gambar. 2.6	Penerapan & Peningkatan Sistem Kerja .....	30
Gambar. 2.7	Realisasi Pendapatan Tahun 2006-2011 .....	32
Gambar. 2.8	Realisasi Laba Bersih Tahun 2006-2011.....	33
Gambar. 2.9	Situasi Jalur-Tujuan dan Perilaku Pemimpin yang disukai .....	33
Gambar 2.10	<i>Road Map</i> PLN Enjiniring Konsolidasi 2012-2017 ...	36
Gambar 3.1	Situasi Jalur-Tujuan dan Perilaku Pemimpin yang disukai.....	44
Gambar. 3.2	<i>The Role Values and Concepts Criteria for Performance Excellence</i> .....	61
Gambar. 3.3	<i>Criteria of Performance Excellence Framework</i> ....	62
Gambar. 3.4	Konsepsi Membangun Kinerja Ekselen .....	63
Gambar 3.5	Kriteria Kinerja Ekselen .....	64
Gambar 3.6	Paradigma Penelitian .....	66
Gambar. 5.1	Struktur Organisasi PT PLN Enjiniring .....	79

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 2.1	Kekuatan Tenaga Kerja .....	19
Grafik 2.2	Klasifikasi Tenaga Kerja .....	20
Grafik 2.3	Jenjang Pendidikan Tenaga Kerja .....	20
Grafik 2.4	Pencapaian Skor Malcolm Baldrige PLN Enjiniring .....	37



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner .....	122
Lampiran 2.	Hasil Kuesioner .....	124
Lampiran 2.	Hasil Analisa SPSS .....	125
Lampiran 3.	Hasil MSI .....	140

