



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**ANALISIS CORE VALUES SENIOR LEADER  
TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA ORGANISASI  
BERBASIS MALCOLM BALDRIGE  
( Studi Kasus pada PT Krakatau Steel )**

**KARYA AKHIR**

Oleh

**C.TOTOK AGUNG  
1310502- 011**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2008**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**ANALISIS CORE VALUES SENIOR LEADER  
TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA ORGANISASI  
BERBASIS MALCOLM BALDRIGE  
( Studi Kasus pada PT Krakatau Steel )**

**KARYA AKHIR**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Oleh

**C.TOTOK AGUNG**

**1310502- 011**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2008**

## ABSTRAC

### **ANALYSIS CORE VALUES OF SENIOR LEADER TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE EXCELLENCE BASED ON MALCOLM BALDRIGE (CASE STUDY IN PT KRAKATAU STEEL)**

**By : C. Totok Agung**

*Organizational performance excellence (Y) is influenced by values which believed by Senior Leaders to be a guidance to drive their business activity . Leadership Core values according to Malcolm Baldrige concepts are visionary leadership (X<sub>1</sub>), organizational and personal learning (X<sub>2</sub>), agility (X<sub>3</sub>), managing for innovation (X<sub>4</sub>) and social responsibility & citizenship (X<sub>5</sub>).*

*There are 4 (four) hypothesis to be examined in this research ,the first is the existence of significant influence of core values implemented by the Senior Leader in PTKS, the second is the existence of significant influence of organizational performance in PTKS, the third is the existence of significant influence of the Senior Leader core values factors individually to the organizational performance in PTKS, and the fourth is the existence of significant influence Senior Leader core values factors collectively to the organizational performance in PTKS.*

*The research population consist of 169 management level employees coming from difference directorates. They are holding either structural or functional job (manager and superintendent level). Disproportionate stratified random sampling method is used in this research. Assuming that this research is limited but disproportionate population, so total samples are needed for 5% error level is 114 samples from 169 populations.*

*The analysis is performed using significantly level of 95% with the results as follows : index or ratio of core values with scale of 5 are for X<sub>1</sub> is 2.9, for X<sub>2</sub> is 2.97, for X<sub>3</sub> is 2.73, for X<sub>4</sub> is 2.69, for X<sub>5</sub> is 3.55 and for Y is 2.15. For individual coefficient correlation between X<sub>1</sub> to Y is 2.2%, for X<sub>2</sub> to Y is 5.91%, for X<sub>3</sub> to Y is 2.83%, for X<sub>4</sub> to Y is 2.1%, for X<sub>5</sub> to Y is 5.17% and for collectively coefficient correlation X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> to Y is 10.5%.*

*Results of the research indicates the need of remapping and competency test for the Senior Leader in PTKS based on **the right man on the right place concepts** to be realized soon.*

*Key words : Leadership Core Values and Performance Excellence based on Malcolm Baldrige Criteria*

## ABSTRAK

### **ANALISIS CORE VALUES SENIOR LEADER TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA ORGANISASI BERBASIS MALCOLM BALDRIGE (STUDI KASUS DI PT KRAKATAU STEEL) Oleh : C. Totok Agung**

Keunggulan kinerja organisasi (Y) dipengaruhi oleh tatanilai yang diyakini oleh para pemimpin senior untuk dijadikan sebagai pedoman dalam menggerakkan kegiatan bisnisnya. Nilai-nilai inti kepemimpinan menurut *Malcolm Baldrige* adalah kepemimpinan yang memiliki visi ( $X_1$ ), pembelajaran organisasi & karyawan ( $X_2$ ), kegesitan ( $X_3$ ), pengelolaan inovasi ( $X_4$ ) dan tanggungjawab kepada masyarakat ( $X_5$ ).

Terdapat 4 (empat) hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu pertama diduga adanya pengaruh signifikan nilai-nilai inti yang dimiliki pimpinan senior di PTKS, kedua diduga adanya pengaruh signifikan tingkat keunggulan organisasi di PTKS, ketiga diduga adanya pengaruh signifikan faktor-faktor nilai inti pimpinan senior secara individu terhadap keunggulan kinerja organisasi di PTKS, keempat diduga adanya pengaruh signifikan faktor-faktor nilai inti pimpinan senior secara bersama-sama terhadap keunggulan kinerja organisasi di PTKS.

Populasi penelitian adalah pegawai PTKS pada tingkat Manajemen baik struktural maupun fungsional (setingkat kepala divisi dan kepala dinas) berjumlah 169 orang yang tersebar diberbagai direktorat dengan metode pengambilan sampel *disproporsionate stratified random sampling*. Menentukan jumlah sampel yang populasinya berstrata namun tidak proporsional, sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan untuk tingkat kesalahan 5% adalah 114 sampel dari 169 populasi.

Hasil analisis yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95%, maka ditemukan seperti berikut ini : index atau rasio nilai inti dengan skala 5 untuk  $X_1 = 2.9$ ,  $X_2 = 2.97$ ,  $X_3 = 2.73$ ,  $X_4 = 2.69$ ,  $X_5 = 3.55$  dan  $Y = 2.15$ . Sedangkan koefisien korelasi antara  $X_1-Y = 2.2\%$ ,  $X_2-Y = 5.91\%$ ,  $X_3-Y = 2.83\%$ ,  $X_4-Y = 2.1\%$ ,  $X_5-Y = 5.17\%$  dan  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  terhadap  $Y = 10.5\%$ .

Hasil penelitian ini mengindikasikan perlu dilakukannya pemetaan ulang dan uji kompetensi pemimpin senior di PTKS agar prinsip karyawan terbaik memperoleh tempat yang sesuai segera dapat direalisasikan.

Kata kunci : Nilai-nilai inti kepemimpinan dan Keunggulan Kinerja berbasis kriteria *Malcolm Baldrige*.

# PENGESAHAN KARYA AKHIR

**Judul** : Analisis Core Values Senior Leader terhadap Keunggulan Kinerja Organisasi berbasis *Malcolm Baldrige* (Studi Kasus di PT Krakatau Steel)

**Nama** : C. Totok Agung

**NIM** : 1310502 - 011

**Program** : Pascasarjana Program Magister Manajemen

**Tanggal** : Februari 2008

**Mengesahkan**  
**Ketua Program Magister Manajemen**

The image shows a circular official stamp of Universitas Mercu Buana. The stamp contains the text "YAYASAN MERCU BUANA" at the top and "UNIVERSITAS MERCU BUANA" at the bottom. In the center of the stamp is a stylized flame or torch. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in black ink.

**Dr. Ir. Mustika S. Purwanegara, MSc.**

## Pembimbing

**Dosen Pembimbing Utama**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alugoro".

**(Dr. Ir. Alugoro Mulyowahyudi, M.Sc)**

**Dosen Pembimbing II**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lien Herliani Kusumah".

**(Dr. Lien Herliani Kusumah, SE, MT)**

## PERNYATAAN

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

Judul : **Analisis Core Values Senior Leader terhadap Keunggulan Kinerja Organisasi berbasis Malcolm Baldrige (Studi Kasus di PT Krakatau Steel )**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : C.Totok Agung

N.I.M. : 1310502-011

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Februari 2008

Merupakan hasil studi , penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program 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 dipergunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Februari 2008



C. Totok Agung

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmatnya, penulis dapat menyelesaikan tugas Tesis/Karya Akhir dengan judul **ANALISIS CORE VALUES SENIOR LEADER TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA ORGANISASI BERBASIS MALCOLM BALDRIGE (STUDI KASUS DI PT KRAKATAU STEEL)**. Adapun Karya Akhir ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S2 di Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa penulisan Karya Akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis berharap adanya saran serta kritik yang membangun dari berbagai pihak. Namun demikian penulis tetap berusaha semaksimal mungkin untuk dapat mencurahkan segenap buah pikiran yang mendukung tersusunnya Karya Akhir ini, dan penulis berharap bahwa Karya Akhir ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkannya, khususnya bagi PTKS meningkatkan kinerjanya untuk mencapai misi, visi dan *values* perusahaan.

Akhirnya dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat, terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang setinggi-tingginya pada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam memberi bantuan, dorongan maupun arahan selama penulis menempuh studi hingga penyelesaian Karya Akhir ini, khusus kepada yang terhormat :

1. Bapak DR.Ir. Alugoro Mulyowahyudi,MSc dan ibu DR Lien Herliani Kusumah,SE,MT selaku dosen pembimbing yang telah banyak

memberikan bantuan, dorongan, arahan serta bimbingan dari awal pembuat proposal sampai selesainya penulisan Karya Akhir ini.

2. Ketua Tim Penguji dan Anggota Penguji Sidang, yang telah berkenan meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan saran-saran perbaikan demi penyempurnaan Karya Akhir ini.
3. Bapak DR.Ir. Dana Santoso, MEng.Sc, selaku Direktur Program Pascasarjana dan Ibu DR.Ir. Mustika S.Purwanegara, MSc. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Bapak DR.Ir.H. Suharyadi, MS. selaku Rektor Universitas Mercu Buana
5. Bapak Ir. Purwo Djatmiko, MEng. selaku *Champion Leader Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence PT KS*
6. Para pimpinan dan segenap karyawan PT KS yang telah memberi ijin dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta membantu kelancaran penyelesaian Karya Akhir ini.

Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tiada terhingga kepada isteri tersayang Enny Tri Setyani dan anak-anak tercinta Dhanisa Restya Agung, Riansa Setya Putra & Melsa Vega Indah Permata yang telah memberi dorongan dan motivasi yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk menyelesaikan Karya Akhir ini.

Cilegon , Februari 2008

Penulis



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Batasan Masalah .....	4
1.3. Rumusan Masalah .....	5
1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	7
II. DESKRIPSI PERUSAHAAN .....	10
2.1. Sejarah Perusahaan .....	10
2.2. Lingkup Bidang Usaha .....	11
2.3. Sumber Daya .....	14
2.4. Tantangan Bisnis.....	15
2.5. Proses Bisnis .....	15
III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	17
3.1. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia.....	17

3.2. Model Kinerja.....	18
3.3. Malcolm Baldrige membentuk Budaya Perusahaan.....	19
3.4. Kriteria Malcolm Baldrige.....	24
3.5. Kepemimpinan berbasis Nilai .....	25
3.6. Penelitian terdahulu .....	35
3.7. Teknik Sampling dan Analisis data .....	36
3.8. Kerangka Pemikiran .....	38
3.9. Hipotesis Penelitian .....	39
<b>IV. METODOLOGI</b>	<b>42</b>
4.1. Objek Riset .....	42
4.2. Motode Riset.....	42
4.2.1 Metode Pengambilan Sampel .....	43
4.2.2 Motode Analisis Data dan Pendugaan .....	44
4.2.2.1 Metode Analisis .....	45
4.2.2.2 Motode Pendugaan .....	50
4.3. Pengujian Model... ..	50
4.4. Batasan Penelitian .....	52
<b>V. HASIL DAN ANALISIS</b>	<b>61</b>
5.1. Hasil Penelitian .....	61
5.1.1. Deskripsi Data.....	61
5.1.2. Faliditas dan Reabilitas Instrumen .....	74
5.1.3. Pengujian Persyaratan Analisis .....	83
5.1.4. Pengujian Hipotesis .....	89
5.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	111

5.3. Keterbatasan Penelitian .....	115
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	116
6.1. Kesimpulan .....	116
6.2. Saran .....	121
DAFTAR PUSTAKA .....	124
DAFTAR LAMPIRAN .....	126
RIWAYAT HIDUP .....	205

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Jenis Produksi PT Krakatau Steel .....	12
2.	Perusahaan di dunia yang menerapkan kriteria Keunggulan Kinerja Malcolm Baldrige Tahun 2001-2004 .....	36
3.	Sampel Penelitian... ..	44
4.	Kriteria Penilaian Jawabab Responden .....	46
5.	Kisi-kisi Instrumen Operasional Variabel Penelitian	49
5.1	Distribusi Skor <i>Core Value Visionary Leadership</i> .....	62
5.2	Distribusi Skor <i>Core Value Organizational &amp; Personal Learning</i>	64
5.3	Distribusi Skor <i>Core Value Agility</i> .....	66
5.4	Distribusi Skor <i>Core Value Managing for Innovation</i> .....	68
5.5	Distribusi Skor <i>Core Value Public Responsibility &amp; Citizenship..</i>	70
5.6	Distribusi Skor <i>Organizational Performance</i> .....	72
5.7.1	Validitas Instrumen $X_1$ ( <i>Visionary Leadership</i> ) .....	77
5.7.2.	Validitas Instrumen $X_2$ ( <i>Organizational &amp; Personal Learning</i> ).....	78
5.7.3	Validitas Instrumen $X_3$ ( <i>Agility</i> ) .....	78
5.7.4	Validitas Instrumen $X_4$ ( <i>Managing for Innovation</i> ) .....	78
5.7.5	Validitas Instrumen $X_5$ ( <i>Public Responsibility &amp; Citizenship</i> )...	79
5.7.6	Validitas Instrumen Y ( <i>Organizational Performance</i> ) .....	79
5.8.1	Uji Reliabilitas Instrumen $X_1$ ( <i>Visionary Leadership</i> ) .....	81
5.8.2	Uji Reliabilitas Instrumen $X_2$ ( <i>Organizational &amp; Personal</i>	

<i>Learning)</i> .....	81
5.8.3. Uji Reliabilitas Instrumen $X_3$ ( <i>Agility</i> ) .....	82
5.8.4 Uji Reliabilitas Instrumen $X_4$ ( <i>Managing for Innovation</i> ) .....	82
5.8.5 Uji Reliabilitas Instrumen $X_5$ ( <i>Public Responsibility &amp; Citizenship</i> ).....	82
5.8.6 Uji Reliabilitas Instrumen Y ( <i>Organizational Performance</i> ) ...	83
5.9. Rangkuman Analisis Uji Normalitas Data .....	86
5.10 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_1 - Y$ .....	91
5.11 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_2 - Y$ .....	94
5.12 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_3 - Y$ .....	97
5.13 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_4 - Y$ .....	100
5.14 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_5 - Y$ .....	104
5.15 Rangkuman Uji Korelasi antara $X_4 - Y$ .....	108

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Road Map (19TH) Sistem Manajemen PT KS .....	3
2.	<i>Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework : A System Perspective</i> .....	4
3.	Flow Proses Produksi PTKS .....	12
4.	Hasil Produksi PTKS .....	13
5.	Bisnis Proses PTKS .....	16
6.	Model Lingkaran Nilai Karyawan, Pelanggan dan Investor .....	27
7.	Skema Operasional Penelitian .....	39
8.	Hubungan Paradigma Penelitian .....	40
9.	Model Dugaan Pengujian Regresi .....	47
5.1.	Histogram Skor <i>Core Value Visionary Leadership</i> .....	63
5.2	Histogram Skor <i>Core Value Organizational &amp; Personal Learning</i> .....	65
5.3	Histogram Skor <i>Core Value Agility</i> .....	67
5.4	Histogram Skor <i>Core Value Managing for Innovation</i> .....	69
5.5	Histogram Skor <i>Core Value Public Responsibility &amp; Citizenship</i> .....	55
5.6	Histogram Skor <i>Organizational Performance</i> .....	73
5.7	Persamaan Regresi $Y = a + b X_1$ .....	92
5.8	Persamaan Regresi $Y = a + b X_2$ .....	95
5.9	Persamaan Regresi $Y = a + b X_3$ .....	98
5.10	Persamaan Regresi $Y = a + b X_4$ .....	102
5.11	Persamaan Regresi $Y = a + b X_5$ .....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1.	Jadwal Aktivitas Penulisan Karya Akhir .....	126
2.	Dafta Pertanyaan / Instrumen Penelitian .....	127
3.	Jawaban Pertanyaan Variable Penelitian .....	128
3.	Rekapitulasi Data Skor Penelitian .....	152
4.	Uji Validasi dan Reliabilitas Instrumen .....	154
5.	Kinerja Produksi .....	184
6.	Uji Normalitas .....	185
7.	Regresi Linear Sederhana.....	197
7.	Regresi Ganda (Multivariat) .....	202
7.	Uji Multikolinearitas antar Variabel.....	203
8.	Struktur Organisasi .....	204