

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN  
MANAJEMEN, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN  
STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Pada: PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**KUSUMO, SE**  
Angkatan XXX  
Kelas Akhir Pekan

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2009**



## **Sertifikasi**

Saya, Kusumo, SE, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Kusumo, SE

**PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa  
tesis berjudul:**

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN  
MANAJEMEN, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN  
STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada: PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang)**

**yang disusun oleh Kusumo, SE, NIM. C4A007072  
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada tanggal 31 Oktober 2009**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Prof. Dr. H Sugeng Wahyudi, MM**

**Dra. Niken Rahayu, MS**

**Semarang, 31 Oktober 2009  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

**Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to investigate the influence of leadership, technology of information, and structure of organization on performance of organization. General problem in this research are inconsistency in implementing the vision and mission of organization, external influences, limited operational cost of PT. Jamsostek, less of control function. While the problem from the side of leadership is less commitment of the leader in leadership in supporting the performance of organization. From the side of technology of information, it was found that there are some employees that can not operate the technology of information. From the structure of organization, it was found that there are unsupported sub divisions. This research is important in order to solve the problem in PT. Jamsostek Organization.*

*The sample used in this research are the 75 employees of PT. Jamsostek, with regression analysis using Statistical Package Social Science (SPSS) Software for data analyze. Before doing the hypothesis test, we do the classic assumption test including normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test and the last is the hypothesis test by T-test and goodness of fit by F-test.*

*The analysis results shows that leadership, technology of information, and structure of organization have influence in organization performance. The implication of policy should establish an effective organizational system, in order to create a related job description between the employee. Beside of that, it is necessary to increase the authority of PT. Jamsostek in order to minimize dependency on the government. This is important because by doing this, the function that related to organization could become quickly, accurately and effectively. Leadership also need to increase. The leader must support the employee to develop the competency, knowledge and skill by training soft skill, brain storming and benchmarking with other organization. For the technology of information, PT. Jamsostek should give modern access for the employee, by using digital format and give trainings to the employee to support the use of existing information technology.*

*Key words : leadership, technology of information, organization structure, and organization performance.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap kinerja organisasi. Permasalahan umum dalam penelitian ini adalah kurangnya konsistensi dalam melaksanakan visi dan misi organisasi, adanya pengaruh eksternal, keterbatasan biaya operasional PT. Jamsostek, fungsi pengawasan yang kurang optimal. Sedangkan permasalahan dari sisi kepemimpinan, yaitu kurangnya komitmen yang kuat dari para pimpinan dalam mendukung kinerja organisasi. Dari sisi teknologi informasi, ditemukan adanya pegawai yang masih belum bisa mengoperasikan penggunaan teknologi informasi sehingga teknologi yang tersedia tidak dapat digunakan secara maksimal. Dari sisi struktur organisasi, ditemukan adanya sub bagian yang kurang mendukung. Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan pada organisasi PT. Jamsostek.

Sampel penelitian ini adalah pegawai PT. Jamsostek yang diambil sensus sejumlah 75 responden. Analisis Regresi yang dijalankan dengan perangkat lunak *Statistical Package Social Science* (SPSS) yang digunakan untuk menganalisis data. Sebelum melakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis melalui uji-t dan *goodness of fit* melalui uji -f.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, teknologi informasi, dan struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Implikasi kebijakan yang diberikan PT. Jamsostek perlu memberikan sistem organisasi yang efektif agar terdapat keterkaitan tugas antara pegawai satu dengan lainnya. Selain itu juga perlu diperluas wewenang PT. Jamsostek agar ketergantungan terhadap pusat diminimalkan, hal ini perlu dilakukan agar fungsi yang terkait dengan kebijakan organisasi dapat berjalan dengan cepat, tepat dan efektif. Kepemimpinan juga perlu ditingkatkan, agar pimpinan mendorong pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan kemampuannya melalui *training soft skill*, melakukan *brain storming* dan *bench marking* dengan organisasi lain. Untuk teknologi informasi, PT. Jamsostek perlu memberikan tanda petunjuk yang lebih modern, yaitu dengan menggunakan format digital dan pelatihan-pelatihan kepada pegawainya untuk mendukung penggunaan teknologi informasi yang ada.

Kata Kunci: kepemimpinan, teknologi informasi, struktur organisasi, dan kinerja organisasi

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang berharga sekali untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama duduk di bangku kuliah dalam situasi dunia nyata

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

2. Prof. Dr. H Sugeng Wahyudi, MM, selaku dosen pembimbing pertama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Dra. Niken Rahayu, MS, selaku dosen pembimbing kedua yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Pegawai PT. Jamsostek selaku responden dalam penelitian ini
6. Para staff administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
7. Istri dan anak-anakku tersayang atas dorongan semangat dan cita kasihnya.
8. Teman-teman kuliah khususnya Angkatan XXX/Akhir Pekan, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama bekerja dan kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 31 Oktober 2009

Kusumo, SE

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar.....	xii
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
<b>BAB II    TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1. Konsep Dasar .....	9
2.2. Penelitian Terdahulu.....	19
2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	20
2.4. Hipotesis Penelitian.....	21
2.5. Dimensionalisasi Variabel.....	22
<b>BAB III   METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	26

3.2. Populasi Penelitian .....	27
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	28
3.4. Definisi Operasional.....	29
3.5. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas .....	31
3.6. Teknik Analisis.....	32
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	39
4.2. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	41
4.3. Hasil Analisis .....	43
4.4. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis .....	49
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	53
5.2. Implikasi Teoritis .....	57
5.3. Implikasi Kebijakan .....	58
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	59
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	60
Daftar Pustaka .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pertumbuhan Profitabilitas dan Pelanggan .....	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 4.1. Responden Menurut Usia.....	40
Tabel 4.2. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	40
Tabel 4.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	41
Tabel 4.4. Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Manajemen.....	43
Tabel 4.5. Tanggapan Responden Mengenai Teknologi Informasi .....	44
Tabel 4.6. Tanggapan Responden Mengenai Struktur Organisasi.....	45
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Perusahaan.....	46
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Reliabilitas .....	47
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Validitas.....	48
Tabel 4.10. Kolmogorov Smirnov .....	49
Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas .....	52
Tabel 4.12. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	53
Tabel 4.13. Ringkasan Hasil Regresi.....	54
Tabel 5.1. Implikasi Teoritis .....	63
Tabel 5.2. Implikasi Kebijakan .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Posisi Variabel Kepemimpinan Manajemen, Teknologi Informasi Dan Struktur Organisasi Dalam Manajemen Strategi .....	12
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	21
Gambar 2.2. Indikator dari Kepemimpinan Manajemen .....	22
Gambar 2.3 Indikator dari Teknologi Informasi .....	23
Gambar 2.4. Indikator dari Struktur Organisasi .....	24
Gambar 2.5. Indikator dari Kinerja Perusahaan .....	25
Gambar 4.1. Grafik Histogram .....	50
Gambar 4.2. Grafik Normal Plot .....	51
Gambar 5.1. Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 1 .....	61
Gambar 5.2. Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 2 .....	61
Gambar 5.1. Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 3 .....	62

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats & Hitt (1988) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Beal (2000) dan Li & Simerly (1998) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Flak dan Dertz (2005) mengatakan bahwa beberapa faktor yang diperlukan dalam kesuksesan kinerja adalah (1) komitmen top manajemen dan kepemimpinan, (2) partisipasi pegawai dan manajer menengah, (3) budaya kinerja yang baik, (4) pelatihan dan pendidikan, (5) membuatnya relatif sederhana, mudah digunakan dan dipahami, dan (6) kejelasan visi, strategi dan hasil. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Carmona & Gronlund (2003) bahwa faktor-faktor yang diduga akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah (1) kepemimpinan manajemen, (2) teknologi informasi, (3) struktur organisasi .

Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan serta memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan. Kepemimpinan manajemen yang tepat diperlukan oleh perusahaan untuk dapat membuat suatu kebijakan-kebijakan strategis yang menentukan masa depan perusahaan, termasuk penggunaan ukuran kinerja.

Mulyadi (1997) mengatakan bahwa teknologi maju, khususnya teknologi informasi, akan menyebabkan perubahan radikal maupun berkelanjutan pada perusahaan. Dengan aplikasi teknologi maka organisasi akan mengalami perubahan sistem manajemen, dari sistem tradisional ke sistem manajemen kontemporer. Seddon *et al* (1999) dalam Papenhausen dan Einstein (2006) berpendapat bahwa manfaat dan kesuksesan sistem informasi adalah bersifat kontekstual, yang artinya bahwa suatu proyek bisa dianggap sebagai suatu kesuksesan oleh beberapa stakeholder dan kegagalan oleh orang lain, tergantung pada persyaratan mereka yang berbeda-beda. Pemahaman yang menyeluruh mengenai stakeholder proyek dan kebutuhan mereka oleh karenanya penting untuk memutuskan sasaran-sasaran proyek.

Sistem manajemen moderen menyebabkan organisasi *cost effective* tanpa meninggalkan mutu dan fungsi sosial yang diembannya. Teknologi informasi berkaitan dengan pelayanan. Hal tersebut dikarenakan salah satu dimensi dari kualitas pelayanan adalah kecepatan pelayanan (Parasuraman *et al.*, 1988), dimana dimensi tersebut dapat dikaitkan dengan teknologi informasi. Dengan adanya teknologi informasi maka pelayanan yang diberikan, khususnya pada

organisasi jasa, akan semakin cepat dan akurat. Hal tersebut secara sederhana dapat dijelaskan bahwa pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan akan menciptakan kepuasan sehingga pelanggan tersebut memiliki memori atas organisasi tersebut (*customer retention*). Dengan adanya *customer retention* maka akan terjadi *re-buying*, dimana perusahaan akan memperoleh peningkatan penjualan dan laba keuntungan.

**Davis dan Schul (1993) menyatakan bahwa keberhasilan sebuah unit bisnis dalam menerapkan strategis tertentu ditentukan oleh sejauhmana otonomi unit bisnis tersebut dalam membuat keputusan (*business unit outonomy*). Disisi lain, otonomi unit bisnis dalam membuat keputusan lekat dengan karakteristik atau aspek formalisasi dan sentralisasi. Formalisasi, menurut Hall, Hass & Johnson (dalam Jaworski & Kohli, 1993), didefinisikan sebagai sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi, serta prosedur yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Formalisasi diukur melalui sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan menetapkan peranan karyawan, otoritas kinerja, norma dan sanksi serta prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh karyawan. Sentralisasi, menurut Aiken & Hage (dalam Jaworski dan Kohli, 1993), adalah sejauhmana pendelegasian otoritas dalam pengambilan keputusan dan tingkat partisipasi karyawan dari setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan. Sentralisasi diukur melalui otoritas karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kontrol manajemen puncak terhadap keputusan yang diambil bawahan.**

Penelitian ini dilakukan di PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang dengan alasan bahwa kepercayaan yang diberikan pemerintah kepada PT. Jamsostek (Persero) merupakan tantangan dan sekaligus peluang bagi seluruh jajaran perusahaan yang harus dibuktikan melalui berbagai pelayanan guna membantu meningkatkan kesejahteraan para pekerja. Meskipun PT. Jamsostek (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang setiap tahun harus bisa meraih keuntungan sehingga bisa membayar deviden kepada pemegang saham, namun dilain pihak tidak boleh melupakan misi dalam memberikan jaminan sosial kepada para pekerja. Dengan kata lain, pengelolaan PT. Jamsostek (Persero) harus mampu menyeimbangkan antara kedua peran tersebut, yaitu motif bisnis dan motif sosial. Pelaksanaan kedua tugas tersebut sebetulnya telah tercantum dalam berbagai ketentuan perusahaan yang kemudian dijabarkan dalam visi, misi, strategi dan program yang menjadi acuan seluruh pimpinan dan karyawan PT. Jamsostek (Persero).

Visi PT. Jamsostek (Persero) : “Menjadi lembaga penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja terpercaya dengan mengutamakan pelayanan prima dan manfaat yang optimal bagi seluruh pelanggan”.

Sedangkan Misi PT. Jamsostek (Persero) :

1. Meningkatkan dan mengembangkan mutu pelayanan dan manfaat kepada pelanggan berdasarkan prinsip profesionalisme.
2. Meningkatkan jumlah kepelangganan program jaminan sosial tenaga kerja.
3. Meningkatkan budaya kerja melalui peningkatan kualitas SDM dan penerapan Good Corporate Governance.
4. Mengelola dana pelanggan secara optimal dengan mengutamakan prinsip kehati-hatian.

5. Meningkatkan corporate value dan corporate image

**Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi perusahaan diatas, maka segenap jajaran PT. Jamsostek (Persero) diharuskan untuk melaksanakan tujuan sebagai berikut : “Rencana strategis di bidang penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja adalah meletakkan kerangka dasar yang dapat dijadikan acuan dalam merumuskan kebijakan penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja di masa mendatang sehingga operasionalisasi pelaksanaan misi menjadi lebih mudah dan terarah pencapaiannya.”**

Penelitian ini berangkat dari permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*). Objek penelitian ini adalah pelanggan Jamsostek yang telah mengalami penurunan pertumbuhan pelanggan yang cukup signifikan lima tahun terakhir, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1:**  
**Pertumbuhan Profitabilitas dan Pelanggan**  
**Periode 2003 – 2007**

Tahun	Profitabilitas (dalam jutaan)	Pelanggan Jamsostek	Pertumbuhan Profitabilitas (%)	Pertumbuhan Pelanggan (%)
2003	242.785	648.527	-	-
2004	269.363	649.465	11	0,1
2005	308.601	676.813	15	4
2006	324.525	723.716	5	6
2007	415.668	717.771	28	-0,8

Sumber : data sekunder, diolah (2009)

**Berdasarkan pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa rata-rata 2 pertumbuhan pelanggan setiap tahun belum sesuai dengan target minimal yang telah di tetapkan yaitu sebesar 5 %, bahkan terjadi penurunan yang cukup signifikan dari tahun 2006. Hal tersebut perlu mendapat**

**perhatian serius oleh manajemen perusahaan, sehingga diperlukan kebijakan-kebijakan strategis untuk perbaikan.**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Dilanthi et al., (2002) dan Cobbold et al., (2004).menyatakan bahwa kepemimpinan manajemen, teknologi informasi dan struktur organisasi yang bersinergi dengan baik sangat berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Permasalahan diatas juga didukung adanya permasalahan di lapangan dari sisi kepemimpinan manajemen, yaitu kurangnya komitmen yang kuat dari para pimpinan dalam mendukung kinerja perusahaan. Dari sisi teknologi informasi, ditemukan adanya karyawan yang masih belum bisa mengoperasikan penggunaan teknologi sehingga teknologi yang tersedia tidak dapat digunakan secara maksimal. Dari sisi struktur organisasi, ditemukan adanya sub bagian yang kurang mendukung.

Penelitian ini juga ditemukan adanya fenomena empiris pada PT. Jamsostek yaitu penurunan pertumbuhan jumlah pelanggan Jamsostek. Dengan adanya *research gap* dari penelitian terdahulu dan fenomena empiris pada PT. Jamsostek maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

**Tujuan penelitian merupakan hasil yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian serta memiliki**

**konsistensi dengan permasalahan atau pertanyaan penelitian. Berangkat dari pertanyaan penelitian diatas maka tujuan penelitian ini adalah:**

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.
3. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai kontribusi terhadap kajian mengenai kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, dan kinerja organisasi.

1. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen strategik, khususnya pengukuran kinerja perusahaan.
2. Penelitian ini juga berguna sebagai referensi bagi PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang dalam menggunakan ukuran kinerja secara komprehensif sehingga permasalahan yang terjadi pada PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang dapat diatasi.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Konsep Dasar**

Secara umum strategi dapat diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mintzberg (1988) dalam Porter (1998), strategi dapat didefinisikan menjadi lima pengertian yaitu *plan, ploy, pattern, position and perspective*. Selain merupakan panduan tindakan untuk menuju masa depan, strategi juga merupakan suatu pola atas langkah-langkah yang dilakukan di masa lalu. Selain itu strategi merupakan alat menciptakan suatu posisi dalam konteks lingkungannya (*strategy is positioning*), dan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi tersebut, perusahaan memerlukan perilaku kolektif yang fundamental dalam melakukan segala sesuatu (*strategy is perspective*). Michael E. Porter, dalam bukunya *Competitive Strategy* (1980), mengatakan bahwa strategi dapat dikembangkan secara eksplisit melalui perencanaan maupun secara implisit melalui berbagai kegiatan. Namun demikian terdapat kenyataan yang menunjukkan ada manfaat besar yang akan diperoleh melalui proses merumuskan strategi secara eksplisit, karena hal ini akan lebih memudahkan untuk melakukan koordinasi secara fungsional dan terarah menuju seperangkat tujuan bersama.

Dalam memformulasikan strategi kompetitif suatu perusahaan hal terpenting yang perlu diperhatikan adalah melihat hubungan antara perusahaan dengan lingkungannya. Lingkungan eksternal sangat memberi pengaruh dalam industri, dimana perubahan yang terjadi didalamnya bisa memberikan efek pada semua perusahaan yang ada dalam industri (*Porter, 1998*).

Sedangkan menurut Sukanto (2000), strategi badan usaha dapat dibedakan menjadi :

1. *Growth strategy* (strategi pertumbuhan atau ekspansi)

Strategi ini biasanya dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang tidak menghadapi masalah atau masalah yang dihadapinya adalah kecil. Keputusan diambil untuk melakukan ekspansi usaha dengan meningkatkan penjualan, pangsa pasar, aktiva, laba atau kombinasinya.

2. *Stability strategy* (strategi stabilitas)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan berbagai bisnisnya. Perhatian dicurahkan untuk meneruskan bisnis yang ada agar dapat memperbaiki kekuatan bersaingnya. Hal ini meliputi upaya mempertahankan laba, bergerak dengan perlahan dan kewaspadaan yang tinggi. Manajemen berkonsentrasi untuk memperbaiki produktivitas dan inovasi.

3. *Retrenchment strategy* (strategi pengurangan atau mundur)

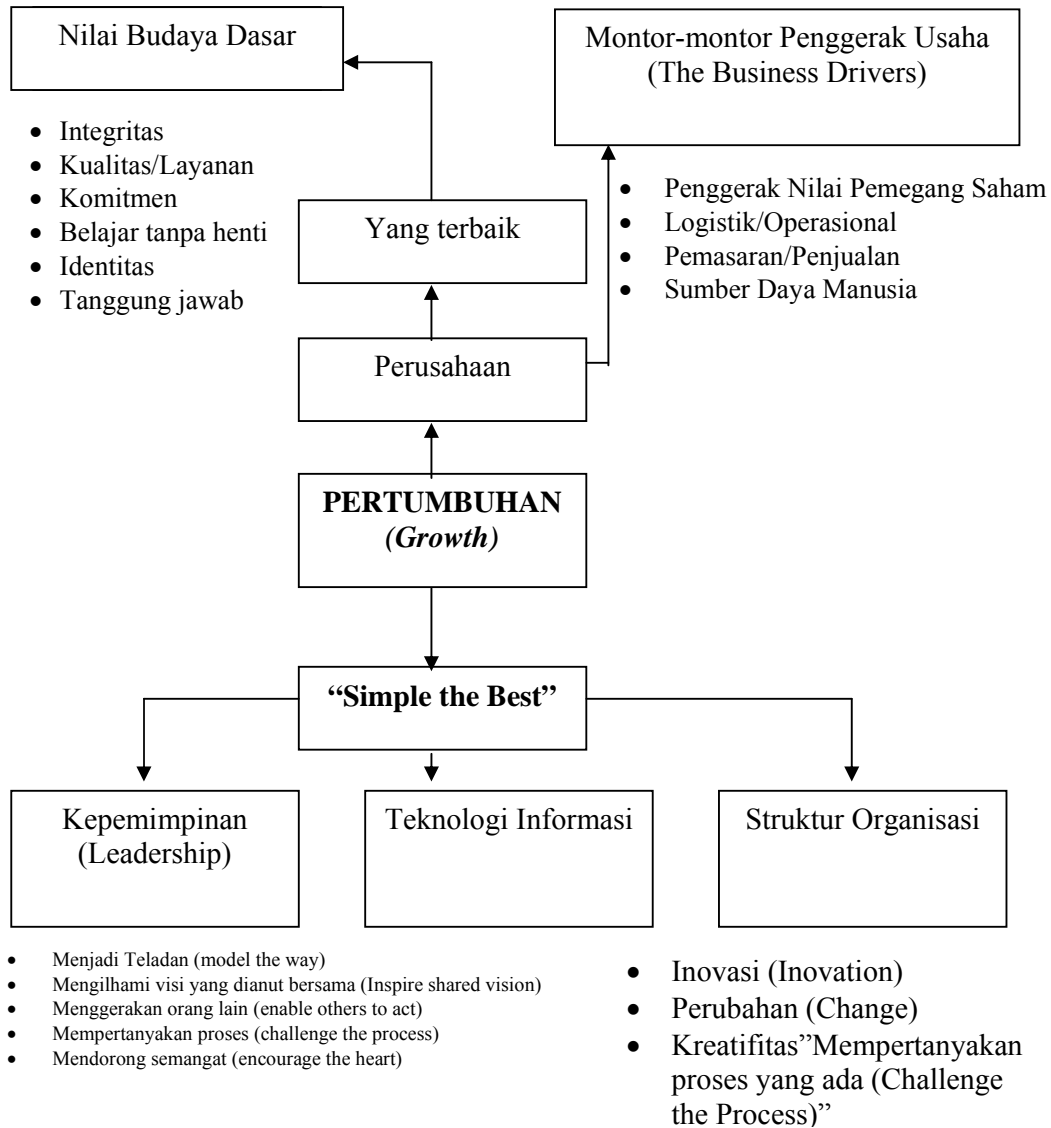
Strategi ini biasanya dilakukan pada perusahaan yang menghadapi masalah yang cukup besar. Banyaknya kelemahan yang dimiliki perusahaan ini serta ancaman yang dihadapi menyebabkan munculnya berbagai masalah yang menyebabkan perusahaan tidak mampu menghadapi persaingan yang ada. Agar selamat dan tetap dapat bertahan, perusahaan harus melakukan strategi pengurangan kegiatan yang dapat berbentuk upaya balik (*turnaround*), melepas bagian tertentu dari badan usaha (*divestment*), ataupun likuidasi (*liquidation*).

Sehingga dengan demikian perlu dibedakan antara strategi, kebijaksanaan, program dan taktik. *Strategi* adalah tindakan yang terpadu dan terkoordinasi yang

dirancang mengeksploitasi segala kemampuan yang ada untuk mendapatkan keuntungan kompetitif di dalam rangka mencapai tujuan. *Kebijaksanaan* adalah implementasi strategi, sifatnya khusus dan merupakan arahan untuk mencapai tujuan. *Program* merupakan implementasi dari kebijaksanaan, sifatnya khusus dan berupa petunjuk mencapai tujuan. *Taktik* adalah upaya/tindakan rinci mencapai tujuan dan dilaksanakan di empat masalah muncul (Sukanto, 2000). Posisi variabel kepemimpinan manajemen, teknologi informasi dan struktur organisasi dalam manajemen strategi dijelaskan pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1

## Posisi Variabel Kepemimpinan Manajemen, Teknologi Informasi Dan Struktur Organisasi Dalam Manajemen Strategi



Sumber: Cobbold et al., (2004)

### **2.1.1. Balanced Scorecard**

Penelitian ini menggunakan Balanced Scorecard (BSC) untuk mengukur kinerja organisasi. Model BSC dibuat sebagai cara untuk membahas proses pembuatan strategi, pengawasan implementasi strategi dan pengukuran kinerja. BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses kegiatan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 1996).

Penggunaan perspektif finansial dalam Balanced Scorecard (BSC) karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan bisnis yang sudah diambil. Ukuran finansial akan memberikan petunjuk terhadap implementasi strategi organisasi, apakah memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba organisasi atau tidak sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan finansial berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan terciptanya arus kas. Perspektif pelanggan bertujuan untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam suatu industri. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran, yaitu (1) kepuasan pelanggan, (2) retensi pelanggan, (3) akuisisi pelanggan baru dan (4) pangsa pasar (Kaplan dan Norton, 1996). Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial dimasa yang akan datang. Perspektif proses kegiatan internal

memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Ukuran proses kegiatan internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan untuk mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun organisasi dalam menciptakan dan peningkatan kinerja jangka panjang, sehingga tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif BSC akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Dengan mengintegrasikan sasaran, ukuran, target dan inisiatif dari tiap-tiap keempat perspektif ini untuk mendukung visi dan strategi keseluruhan, BSC menunjukkan nilainya sebagai suatu instrumen manajemen strategik yang lebih dari sekedar indikator-indikator keuangan dengan menekankan pentingnya perspektif non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses kegiatan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Yee-Chin, 2004). Dengan memilih *driver-driver* kinerja yang tepat serta ukuran-ukuran hasil yang sesuai dengan teori ekonomi di dalam hubungan sebab-akibat, organisasi akan memiliki ide yang

lebih baik bagaimana mencapai keunggulan bersaing potensialnya (Yee-Chin, 2004).

Proses implementasi BSC bisa digambarkan sebagai rangkaian dari empat langkah (Yee-Chin, 2004), yaitu (1) mentranslasikan visi dan mendapatkan konsensus, (2) mengkomunikasikan sasaran, (3) menetapkan tujuan dan menghubungkan strategi-strategi, (4) membuat target, (5) mengalokasikan sumberdaya, menetapkan batu pijakan dan (6) memberikan umpan balik dan pembelajaran. Selanjutnya, Yee-Chin (2004) mengatakan bahwa BSC bisa membantu para manajer mencapai fungsi perencanaan strategik dan kontrol yang sama seperti manajer organisasi dalam (1) menjelaskan dan mendapatkan konsensus mengenai strategi, (2) mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, (3) menyelaraskan tujuan departemen dan pribadi dengan strategi, (4) menghubungkan sasaran-sasaran strategik ke target jangka panjang dan anggaran-anggaran tahunan, (5) mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategik, (6) melakukan kajian strategik periodik dan sistematis dan (7) mendapatkan umpan balik untuk belajar dan memperbaiki strategi.

BSC tidak lebih dari sekedar sistem pengukuran operasional tetapi merupakan sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Organisasi menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses penting, yaitu (1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, (3) merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai

inisiatif strategis dan (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 1996).

Kaplan dan Noton (1996) merevisi BSC dengan menggunakan perspektif kinerja yang secara khusus ditargetkan pada kebutuhan sektor publik. Model yang sudah direvisi tersebut akan bermanfaat di dalam manajemen sektor publik karena:

1. Menjembatani kesenjangan antara pernyataan misi dan strategi yang samar-samar dengan ukuran-ukuran operasional sehari-hari.
2. Memfasilitasi proses dimana organisasi bisa mencapai fokus strategik.
3. Mengubah fokus organisasi dari program dan inisiatif ke hasil-hasil program dan inisiatif yang harus dicapai.
4. Membantu organisasi menghindari ilusi bahwa mereka memiliki strategi karena mereka mengelola program dan inisiatif yang berbeda dan non kumulatif.
5. Memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan inisiatif, departemen dan individu untuk bekerja dalam cara-cara yang saling menguatkan satu sama lain sehingga peningkatan kinerja yang dramatis bisa dicapai (Flak dan Dertz, 2005).

Pentingnya implementasi BSC dalam mengukur kinerja dikarenakan sektor publik memiliki perbedaan karakteristik dengan sektor swasta sehingga kesuksesan strategi dan kebijakan yang diterapkan pada sektor swasta akan berbeda jika diterapkan pada sektor publik (Boyne, 2002 dalam Flak dan Dertz, (2005). Lebih lanjut, Boyne (2002) dalam Flak dan Dertz, (2005) mengatakan

bahwa diperlukan penyesuaian untuk implementasi strategi dan kebijakan dari sektor swasta ke sektor publik. Adapun karakteristik tersebut adalah (1) lingkungan yang kompleks, (2) terbuka terhadap pengaruh dan perubahan lingkungan, (3) tingkat kekuatan persaingan yang rendah, (4) tujuan organisasi publik yang berbeda-beda, (5) memiliki banyak tujuan, (6) tingkat birokrasi yang tinggi, (7) pegawai hanya memiliki sedikit otonomi dari atasan, (8) pimpinan pada sektor publik kurang materialistis dibandingkan pimpinan swasta, (9) motivasi yang tinggi untuk melayani dan (10) pimpinan memiliki komitmen organisasional yang lemah (Flak dan Dertz, 2005).

### **2.1.2 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, Keats & Hill (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Dikatakan merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Batasan dari indikator tunggal pengukuran kinerja telah menuntun menuju sistem pengukuran kerja multi dimensi. Korelasi data finansial dan pengukuran non-finansial adalah merupakan pertanyaan usang dalam penelitian organisasi.

Kaplan dan Norton (1996) berargumen bahwa data finansial adalah bukan satu-satunya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) menambahkan bahwa perusahaan memakai pengukuran kualitas dalam evaluasi kinerja untuk menggabungkan dengan lebih baik insentif perusahaan dengan hasil yang diorientasikan pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996) telah membentuk praktek dalam merancang indikator kinerja dengan menggabungkan sistem insentif pengelolaan dengan tujuan organisasi yang lebih luas.

Penjelasan mengenai kinerja perusahaan, merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan maksud dan tujuan perusahaan karena evaluasi hasil menuntut sebuah artikulasi tujuan. Tujuan merupakan hal yang penting untuk pengukuran kinerja karena hal tersebut bukanlah indikator tunggal dari sebuah atribut, misalnya volume penjualan yang tinggi, tetapi pemanfaatan atribut terhadap beberapa tujuan yang mencerminkan kinerja. Pemanfaatan yang spesifik menunjukkan sebuah maksud atau tujuan terhadap sumber mana yang dapat dipakai dengan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.3 Kepemimpinan Manajemen**

Kepemimpinan manajemen merupakan bagian dari sikap karena kepemimpinan dapat dipelajari serta dipengaruhi oleh faktor internal, misalnya kapabilitas perusahaan, ukuran perusahaan, struktur organisasi dan sebagainya (Zhang, 2000). Kepemimpinan manajemen juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dimana faktor eksternal akan memberikan pola dan tipe kepemimpinan. Faktor

eksternal, meliputi regulasi, kebijakan pesaing dan sebagainya, merupakan referensi manajemen agar fleksibel dalam menjalankan perusahaan.

Du Brin (1995 dalam Zhang, 2000) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan diri dan dukungan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dan hal tersebut diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi perusahaan, dipicu oleh perubahan dalam kebutuhan dari konsumen, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Anderson *et al.* (1994) menambahkan kepemimpinan diproksikan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, dan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasional.

Dari definisi yang dikemukakan oleh penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan hal krusial bagi perusahaan karena manajemen yang mampu untuk dapat memimpin dengan efektif akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Selanjutnya, Cobbold, et al., (2004) menyimpulkan bahwa peran krusial dari kepemimpinan manajemen adalah dalam menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan

dapat untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan karyawan dengan benar untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

Hipotesis 1 = Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

#### 2.1.4 Teknologi Informasi

**Perkembangan lingkungan bisnis yang sangat dinamis mempengaruhi setiap organisasi, baik organisasi besar, menengah maupun organisasi kecil. Perubahan teknologi yang secara cepat akan mempengaruhi secara signifikan dari perkembangan bisnis, sehingga seringkali strategi unggulan yang dipilih sebelumnya tidak memadai lagi. Oleh karena itu, pemilihan dan penentuan strategi baru diperlukan bagi organisasi agar lebih kompetitif (Vanany, 2002 dalam Atkinson, 2006). Hal senada juga disampaikan oleh Ravens (1999 dalam Atkinson, 2006) bahwa teknologi mempengaruhi posisi persaingan di dalam suatu industri. Upaya organisasi untuk bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis global sangat bergantung pada kompetensi organisasi dalam memanfaatkan teknologi, khususnya teknologi informasi, dalam menerobos berbagai hambatan.**

Teknologi informasi sebagai pemberdayaan organisasi dalam merespon dan memenuhi tuntutan bisnis serta mewujudkan inovasi memerlukan pengembangan yang terencana dan terarah sesuai dengan misi organisasi. Orlikowski dan Gash (1992 dalam Atkinson, 2006) memberikan definisi teknologi informasi sebagai segala bentuk sistem informasi berbasis komputer, yang mencakup mainframe dan aplikasi komputer. Teknologi informasi adalah sesuatu yang digunakan untuk menciptakan sistem informasi, yang semuanya merupakan

perangkat keras serta perangkat lunak yang digunakan untuk mengimplementasikan sistem yang berbasis komputer (Callon, 1996 dalam Basu, 1998). Sarosa dan Zowghi (2003) menyimpulkan istilah teknologi informasi adalah semua teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan, memproses dan menyebarkan informasi. Venkatraman dan Zaher (1990) dalam Atkinson (2006) mengatakan, globalisasi dan meningkatnya persaingan internasional mempercepat gerakan ke arah pemanfaatan TI yang semakin meningkat oleh organisasi-organisasi. Meningkatnya kepentingan koordinasi operasi tingkat dunia dan perlunya reaksi yang cepat terhadap ancaman persaingan dunia menegaskan akan pentingnya TI dalam konteks bisnis saat ini. Ketersediaannya teknologi dalam suatu organisasi tentunya akan meningkatkan pelayanan (Iacovou *et al.*, 1995 dalam Croteau dan Li, 2003). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Porter dan Miller (1985) dalam Atkinson (2006) bahwa tujuan utama aplikasi teknologi informasi pada organisasi adalah untuk mengkoordinasi aktivitas organisasi. Sementara itu, Reckoff *et al.* (1985) dalam Atkinson (2006) mengatakan bahwa teknologi informasi yang ada di organisasi harus mampu mendukung langkah kompetitif, seperti kepemimpinan, diferensiasi, inovasi, pertumbuhan serta mampu memecahkan masalah koordinasi di antara departemen. Variabel teknologi informasi dibentuk oleh lima indikator yaitu intensitas teknologi informasi, ketersediaan tenaga ahli, investasi pada teknologi, kemudahan bertukar informasi, dan kemudahan akses bekerjasama. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

Hipotesis 2 = Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

#### **2.1.5 Struktur Organisasi**

**Struktur organisasi terdiri dari struktur organisasi yang tersentralisasi dan yang terdesentralisasi. Struktur organisasi yang tersentralisasi merupakan tingkat wewenang pengambilan keputusan/kebijakan yang dilakukan oleh pusat. Struktur organisasi yang terdesentralisasi merupakan tingkat wewenang pembuatan keputusan pada suatu organisasi. Dengan adanya pegawai yang ditempatkan dalam tugas yang akan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan, organisasi perusahaan membutuhkan struktur sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas itu. Struktur organisasi yang terdesentralisasi mencakup hierarki, distribusi kewenangan, deskripsi tugas, kebijakan, prosedur, aturan dan peraturan. Namun dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering muncul berbagai**

**konflik dalam cakupan struktur organisasi yang terdesentralisasi tersebut.**

**Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun struktur organisasi yang terdesentralisasi dari organisasi. Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa sentralisasi dan departementalisasi yang ada dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi dapat mengurangi interaksi antar bagian dari organisasi dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas. Hal yang sama juga disampaikan oleh Barclay (1991) dalam Jaworski dan Kohli, (1993) bahwa karakteristik struktur organisasi yang terdesentralisasi organisasi mengandung potensi yang tinggi dalam menimbulkan konflik internal organisasi.**

Kohli dan Jaworski (1993) memandang struktur organisasi yang terdesentralisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses intelijen pasar

(*market intelligence*). Sistem yang dianut organisasi dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* organisasi.

Sentralisasi yang dilakukan organisasi menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam organisasi. Sebaliknya sistem desentralisasi merupakan fasilitas bagi organisasi untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam organisasi, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara departemen-departemen dalam organisasi. Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam organisasi. Variabel struktur organisasi yang terdesentralisasi dibentuk oleh lima indikator yaitu membagi sasaran pekerjaan, struktur organisasi yang terdesentralisasi membentuk efektifitas pekerjaan, struktur organisasi yang terdesentralisasi yang ada mampu mengurangi konflik, mempermudah komunikasi, dan orientasi pada karier. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

Hipotesis 3 = Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Ringkasan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dilakukan

seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1:**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

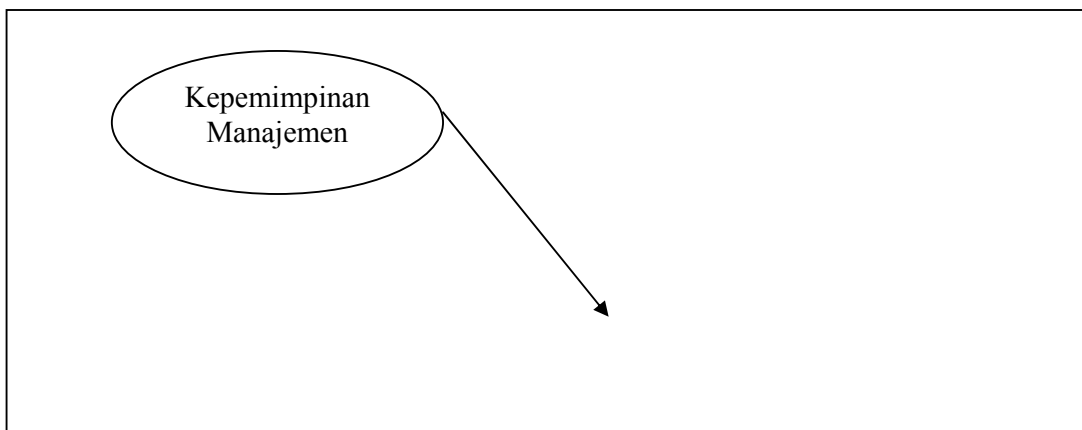
Pengaruh Variabel	Penulis Jurnal	Hasil Penelitian
1. Pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja perusahaan	Zhang, (2000), dan Cobbold, et al., (2004)	Kepemimpinan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
2. Pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan	Croteau dan Li (2003), dan Papehausen dan Einstein (2006)	Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
3. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan	Kohli dan Jaworski (1990), dan Cobbold, et al., (2004)	Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

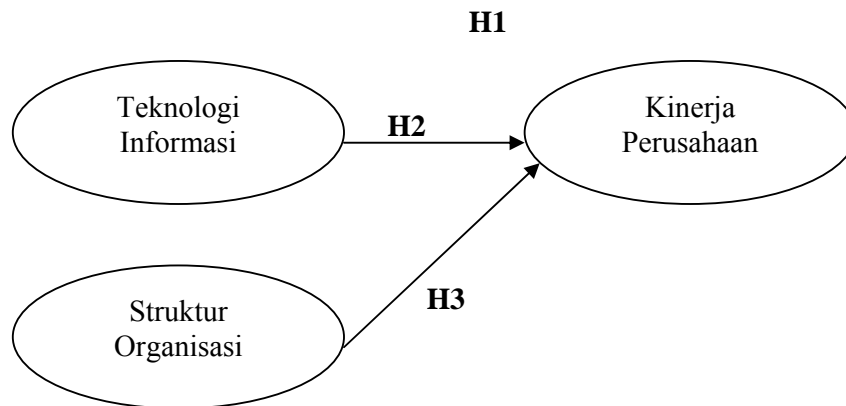
**2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Berdasarkan pada penelitian-penelitian yang disampaikan oleh Norton dan Kaplan (1996); Zhang, (2000), Croteau dan Li (2003), Cobbold, et al., (2004) dan Papehausen dan Einstein (2006) maka dapat digabungkan menjadi suatu pemikiran yang terintegrasi. Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir gambar dibawah ini. Model penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Penelitian**





Sumber : Norton dan Kaplan (1996); Zhang, (2000), Croteau dan Li (2003), Cobbold, et al., (2004) dan Papehausen dan Einstein (2006)

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 = Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hipotesis 2 = Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

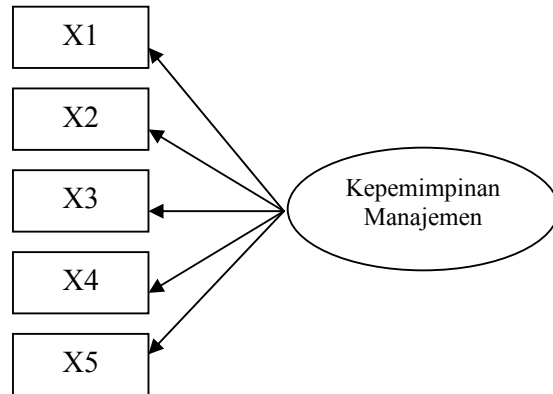
Hipotesis 3 = Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

#### 2.5 Dimensionalisasi Variabel

**Variabel kepemimpinan manajemen dibentuk oleh lima indikator yaitu partisipasi manajemen, keterlibatan manajemen, komitmen manajemen puncak, dukungan manajemen puncak, dan peran serta manajemen, seperti dalam gambar berikut ini:**

Gambar 2.2

### Indikator dari Kepemimpinan Manajemen



Sumber : Anderson et al. (1994); Zhang (2000)

Keterangan

X1= Partisipasi dari manajemen puncak

X2 = Keterlibatan manajemen puncak

X3 = Komitmen manajemen puncak

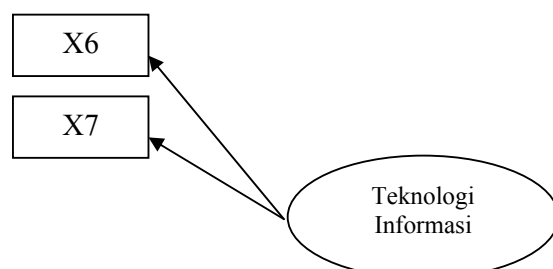
X4= Dukungan manajemen pucak

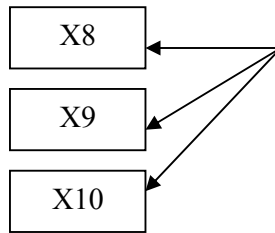
X5 = Peran serta pimpinan

**Variabel teknologi informasi dibentuk oleh lima indikator yaitu intensitas teknologi informasi, ketersediaan tenaga ahli, investasi pada teknologi, kemudahan bertukar informasi, dan kemudahan akses bekerjasama seperti dalam gambar berikut ini:**

Gambar 2.3

### Indikator dari Teknologi Informasi





Sumber : Ravens (1999); Grembergen (2000);  
Sarsa dan Zowghi (2003);  
Croteau dan Li (2003)

Keterangan

X6= Intensitas teknologi informasi

X7 =Ketersediaan tenaga ahli

X8 = Investasi pada TI

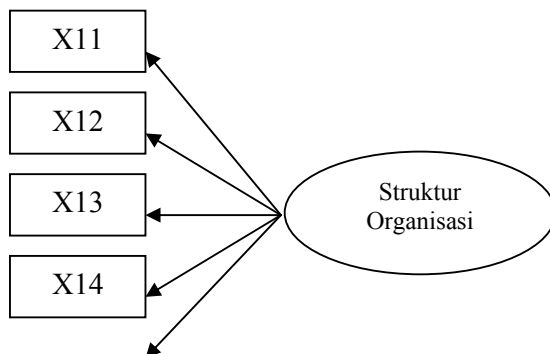
X9 = Kemudahan bertukar informasi

X10 = Kemudahan akses bekerjasama

**Variabel struktur organisasi dibentuk oleh lima indikator yaitu membagi sasaran pekerjaan, struktur organisasi membentuk efektifitas pekerjaan, struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik, mempermudah komunikasi, dan orientasi pada karier seperti dalam gambar berikut ini:**

Gambar 2.4

Indikator dari Struktur Organisasi



X15

Sumber : Kohli dan Jaworski (1990);  
Davis dan Schul (1983);

Keterangan

X11 = Membagi sasaran pekerjaan

X12 = Struktur organisasi membentuk efektifitas pekerjaan

X13= Struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik

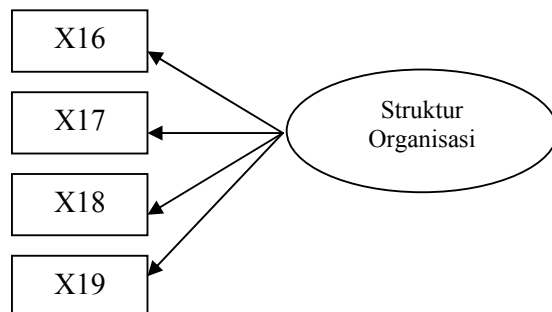
X14 = Mempermudah komunikasi

X15 = Orientasi pada karier

**Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh empat indikator yaitu pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pelatihan-pendidikan pegawai, seperti dalam gambar berikut ini:**

**Gambar 2.5**

**Indikator dari Kinerja Perusahaan**



Sumber : Norton dan Kaplan (1992, 1996)

Keterangan

X16 = pertumbuhan profitabilitas

X17= pertumbuhan pelanggan

X18 = efisiensi usaha

X19 = pelatihan-pendidikan pegawai

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

**Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang kinerja perusahaan, yaitu PT. Jamsostek. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 4 sub-bab sebagai**

**berikut (1) jenis & sumber data, (2) populasi & sampel, (3) metode pengumpulan data dan (4) teknik analisis.**

### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Data ada dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer didapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian (kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi, lingkungan eksternal, kinerja perusahaan).

Data sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kegunaan data sekunder adalah sebagai berikut :

1. Membantu dalam merumuskan permasalahan, sehingga masalah penelitian dapat diklasifikasikan dan teridentifikasi dengan jelas.
2. Melengkapi informasi yang diperlukan dalam analisis.
3. Sebagai data pembandingan sehingga data primer dapat dievaluasi dan diinterpretasikan lebih dalam.

4. Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian dan data-data dari perusahaan yang dapat menunjang penelitian ini.

Didalam penelitian ini, data sekunder yang diperoleh dari bagian personalia PT. Jamsostek, meliputi data (1) jumlah karyawan, (2) ikhtisar penerimaan dan penyetoran uang, (3) laporan tahunan dan dari jurnal/hasil penelitian.

### **3.2 Populasi Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang yang berjumlah 75 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi yang tersedia dijadikan sampel, sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian ini sejumlah 75 responden.

### **3.3 Metoda Pengumpulan Data**

Data primer dalam penelitian ini merupakan *main data* sedangkan data sekunder sebagai *supporting data*. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan

pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Kuncoro (2003) mengatakan bahwa pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

Cara penyampaian kuesioner dilakukan dengan menggunakan 2 pendekatan yaitu :

1. Wawancara secara langsung ke responden

Kuesioner dikirimkan oleh peneliti langsung ke responden. Bersamaan dengan itu peneliti secara langsung menjelaskan tentang latar belakang penelitian dan cara mengisi kuesioner pada responden. Hal ini dimaksudkan untuk memperbesar kemungkinan memperoleh jawaban dari responden (*respond rate*) dan mengurangi kemungkinan kesalahan pengisian kuesioner oleh responden yang disebabkan karena kekurangjelasan responden.

2. Pengamatan langsung dalam rangka pengisian daftar pertanyaan dan kerja di lapangan.

Metode dengan menyebarkan kuesioner ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1992). Jawaban yang diharapkan adalah memberikan tanda silang (X) atas lima skala sikap yang dirasakan paling benar

oleh responden penelitian. Skala pengukur yang digunakan dalam kuesioner terbagi dalam beberapa skala yang masing-masing skala memiliki *range poin* penelitian antara 1 sampai dengan 5.

#### **3.4. Definisi Operasional**

**Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:**

Tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<b>Kepemimpinan manajemen</b>	Aktivitas nyata dari manajemen puncak termasuk persepsi dan sikap pimpinan	X1= Partisipasi dari manajemen puncak X2 = Keterlibatan manajemen puncak X3 = Komitmen manajemen puncak X4= Dukungan manajemen pucak X5 = Peran serta pimpinan <b>Sumber: Anderson et al. (1994); Zhang (2000)</b>
<b>Teknologi informasi</b>	<b>Pemakaian TI untuk mendukung kegiatan perusahaan serta pemahaman tentang apa dan bagaimana TI dilaksanakan pada PT. Jamsostek</b>	X6= Intensitas teknologi informasi X7 =Ketersediaan tenaga ahli X8 = Investasi pada TI X9 = Kemudahan bertukar informasi X10 = Kemudahan akses bekerjasama <b>Sumber : Sarosa dan Zowghi (2003); Croteau dan Li (2003)</b>
<b>Struktur organisasi</b>	<b>Tingkat wewenang pembuatan keputusan pada PT. Jamsostek</b>	X11 = Membagi sasaran pekerjaan X12 = Struktur organisasi membentuk efektifitas pekerjaan X13= Struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik X14 = Mempermudah komunikasi X15 = Orientasi pada karier Sumber : Kohli dan Jaworski (1990); Davis dan Schul (1983)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<b>Kinerja perusahaan</b>	<b>Ukuran keberhasilan PT. Jamsostek dalam mencapai tujuannya</b>	X16: Pertumbuhan profitabilitas X17: Pertumbuhan pelanggan X18: Efisiensi usaha X19: Pelatihan-pendidikan pegawai <b>Sumber: Norton dan Kaplan (1996)</b>

### 3.5. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliable apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0,6$

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000)

### **3.6. Teknik Analisis**

Teknik analisis digunakan untuk menyederhanakan data supaya data lebih mudah diinterpretasikan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengolah dan membahas data yang telah diperoleh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sebelum analisis regresi, terlebih dahulu akan dilakukan uji penyimpangan asumsi klasik.

#### **3.6.1. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik**

Pengujian penyimpangan asumsi klasik dilakukan agar hasil analisis regresi memenuhi criteria BLUE (Best, Linear, Unbiased Estimator). Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio *skewness* yang didasarkan pada besarnya rasio untuk melihat nilai kemiringan (*skewness*). Rasio *skewness* dihitung dengan rumus sebagai berikut: (Singgih Santoso, 1999: 79)

$$\text{Rasio}_{\text{skewness}} = \frac{\text{Skewness}}{\text{Standard error of skewness}}$$

Jika rasio *skewness* berada di antara  $-2$  sampai dengan  $+2$ , maka distribusi data adalah normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas. Untuk model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variable bebas. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dapat diketahui dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebasnya. Dengan bantuan program SPSS, maka matriks tersebut dapat diketahui dan apabila terdapat korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0.9), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas yang serius (Imam Ghozali, 2001). Selain itu juga dapat digunakan dengan melihat besaran VIF (Variance Inflation Factor), apabila besaran VIF mempunyai nilai

dibawah 10, maka model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas (Imam Ghozali, 2001).

### 3. Uji Heteroskedastitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Bila terjadi gejala heteroskedastisitas akan menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan confidence interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi.

Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Dalam uji Glejser, model regresi linear yang digunakan dalam penelitian ini diregresikan untuk mendapatkan nilai residualnya. Kemudian nilai residual tersebut diabsolutkan dan dilakukan regresi dengan semua variabel independen, bila terdapat variabel independen yang berpengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5 % terhadap residual absolut maka terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

#### **3.6.2. Analisis Regresi**

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan adalah regresi berganda. Dalam penelitian ini model persamaan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana ;

Y : variabel dependen regresi (kinerja perusahaan)

X<sub>1</sub> : variabel independen regresi 1 (kepemimpinan manajemen)

x<sub>2</sub> : variabel independen regresi 2 (teknologi informasi)

x<sub>4</sub> : variabel independen regresi 3 (struktur organisasi)

b<sub>1, 2, 3,</sub> : koefisien regresi masing-masing variabel

b<sub>0</sub> : konstanta

e : error

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi variabel independen yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara partial maupun secara simultan serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

### **3.6.3. Uji Hipotesis**

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua buah pengujian, yaitu uji-t dan uji-F.

#### **1. Uji-t statistik**

Uji t dilakukan pada pengujian hipotesis secara parsial untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

Langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

- Merumuskan hipotesis

$H_0 - \beta_1 = 0$  ; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel  $X_n$  (variabel independen) terhadap variabel  $Y$  (variabel dependen).

$H_1 - \beta_1 > 0$  ; artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel  $X_n$  (variabel independen) terhadap variabel  $Y$  (variabel dependen).

- Menentukan signifikansi sebesar 5 % dan degree of freedom ( $df = n - k$ ) untuk menentukan nilai t tabel yang mana  $n$  adalah jumlah pengamatan dan  $k$  adalah jumlah variabel.

- Menghitung nilai t dengan rumus

$$t_{\text{hitung}} = \beta_1 / Sc(\beta_1) \quad (\text{Gujarati ; 1995})$$

dimana :

$\beta_1$  : koefisien perubahan nilai tiap variabel independen ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_4$ )

$Sc$  : standar devikoefisien perubahan nilai tiap variabel independen ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_4$ )

- Kesimpulan

$H_0$  ditolak jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$

Apabila tingkat signifikansi  $t_{\text{hitung}}$  lebih kecil ( $<$ ) dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha$ ; 0,05) maka secara parsial variabel

independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

## 2. Uji F-statistik

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yang digunakan dalam model penelitian mempunyai pengaruh secara simultan/bersama-sama terhadap variabel dependen.

Langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

- Merumuskan hipotesis

$H_0 - \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_4 = 0$  ; artinya secara bersama-sama tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel X (variabel independen) terhadap variabel Y (variabel dependen).

$H_1 - \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \beta_4 > 0$  ; artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Xn (variabel independen) terhadap variabel Y (variabel dependen).

- Menentukan signifikansi sebesar 5 % dan degree of freedom ( $df$ )<sub>numerator</sub> (= k - 1) dan ( $df$ )<sub>denominator</sub> untuk menentukan nilai F tabel.

- Menghitung nilai F dengan rumus

$$F \text{ hitung} = R^2 : (k - 1) / (1 - R^2) : (n - k) \quad (\text{Gujarati ; 1995})$$

dimana :

$R^2$  : koefisien determinasi/Explained Sum Squares (ESS)

$1 - R^2$  : residual sum squares

n : jumlah pengamatan

k : jumlah variabel

- Kesimpulan

$H_0$  ditolak jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$

$H_0$  diterima jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$

Apabila tingkat signifikansi  $f_{hitung}$  lebih kecil ( $<$ ) dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha$  ; 0,05) maka secara simultan/bersama-sama variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah nilai yang mengukur besarnya sumbangan variabel-variabel independen secara bersama-sama atau simultan terhadap variasi (naik turunnya) variabel dependen. Jadi semakin besar koefisien determinasi, berarti semakin besar variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan variasi dari variabel dependen diakibatkan oleh faktor-faktor lain dapat diukur oleh koefisien non determinasi ( $1 - R^2$ ).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka  $R^2$  pasti meningkat, tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak

peneliti menganjurkan untuk menggunakan adjusted  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi yang baik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan PT Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang yang berjumlah 75 orang, sehingga sampel dalam penelitian ini diperoleh 75 responden. Dimana 75 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan usia. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam menilai kinerja perusahaan PT. Jamsostek.

##### **4.1.1. Responden Menurut Usia**

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Responden Menurut Usia**

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang 35	9	12
35-45	20	26,67
diatas 45	46	61,33
Jumlah	75	100

Sumber: data primer, diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden berusia diatas dari 45 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 46 dari total 75 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**

**Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Wanita	16	21,33
Pria	59	78,67
Jumlah	75	100

Sumber: data primer, diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 59 dari total 75 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**

**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	2	2,67
Sarjana	61	81,33
Pascasarjana	12	16
Jumlah	75	100

Sumber: data primer, diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden lulusan Sarjana merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 61 responden dari total 75 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

## 4.2. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)) / 5$$

Dimana,

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F5 untuk yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria (three box method), dengan skala 1-5 dan mempunyai jawaban minimum 75 dan jawaban maksimum 375. Untuk mendapatkan rentang jawaban, menggunakan rumus berikut:

$$\frac{75 - 375}{5 - 5} = 20$$
$$\frac{15 - 75}{3} = 20$$

Berdasarkan rumus diperoleh rentang jawaban 20 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu:

- Nilai indeks 15,00 – 35,00 = Interpretasi Jelek
- Nilai indeks 35,01 – 55,00 = Interpretasi Cukup..
- Nilai indeks 55,01 – 75,00 = Interpretasi Baik.

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel diperoleh sebagai berikut .

#### 4.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Manajemen

Variabel kepemimpinan manajemen dalam penelitian ini diukur melalui 5 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel kepemimpinan manajemen dengan menggunakan teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan Manajemen**

No	Indikator	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Partisipasi dari manajemen puncak	0	24	60	104	85	54,6
2	Keterlibatan manajemen puncak	1	30	66	88	75	52
3	Komitmen manajemen puncak	0	26	27	132	100	57
4	Dukungan manajemen puncak	0	24	81	100	55	52
5	Peran serta pimpinan	0	22	54	92	115	56,6
	<b>Rata-rata</b>						54,44

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian yang sedang terhadap kepemimpinan manajemen dari PT. Jamsostek yaitu dengan rata-rata skor sebesar 54,44. Artinya tanggapan responden menunjukkan kepemimpinan manajemen yang cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan manajemen puncak (Kantor Pusat) dalam menunjang kinerja perusahaan (Kanwil) masih perlu ditingkatkan, mengingat adanya keterbatasan kewenangan yang diberikan kepada Kanwil, dimana masih banyak kebijakan yang terkait dengan perusahaan harus melalui persetujuan kantor pusat. Kanwil hanya sebatas mengusulkan, sehingga peran kepemimpinan manajemen pada PT. Jamsostek masih kurang optimal.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Indeks dan Interpretasi Indikator Kepemimpinan Manajemen**

No	Indikator	Nilai Indeks	Interpretasi	Skala Prioritas
1	Partisipasi dari manajemen puncak	54,6	Perlu adanya keterlibatan seorang pimpinan Jamsostek untuk berbuat lebih berkorban daripada anggotanya dalam setiap kegiatan.	Ketiga
2	Keterlibatan manajemen puncak	52	Proses pencapaian kinerja organisasi dapat melalui partisipasi pimpinan Jamsostek dalam setiap rancangan kegiatan organisasi,	Kedua
3	Komitmen manajemen puncak	57	Pimpinan memberdayakan dan mendorong	Kelima

			pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan kemampuannya melalui training soft skill, melakukan <i>brain storming</i> dan <i>bench marking</i> dengan organisasi lain.	
4	Dukungan manajemen puncak	52	Perlunya komitmen pimpinan Jamsostek yang lebih nyata, adanya target pencapaian prestasi organisasi sesuai visi dan misi organisasi	Pertama
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai Indeks</b>	<b>Interpretasi</b>	<b>Skala Prioritas</b>
5	Peran serta pimpinan	56,6	Perlunya dukungan pimpinan melalui komunikasi pimpinan Jamsostek kepada bawahan mengenai setiap kegiatan organisasi.	Keempat.

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Teknologi Informasi

Variabel teknologi informasi dalam penelitian ini diukur melalui 5 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel teknologi informasi dengan menggunakan teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5$$

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Teknologi Informasi**

No	Indikator	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Intensitas teknologi informasi	0	24	48	120	85	55,4

2	Ketersediaan tenaga ahli	0	24	75	84	85	53,6
3	Investasi pada TI	0	20	51	100	115	57,2
4	Kemudahan bertukar informasi	0	24	51	128	70	54,6
5	Kemudahan akses bekerjasama	0	14	48	100	135	59,4
	<b>Rata-rata</b>						56,04

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian yang sedang terhadap teknologi informasi dari PT. Jamsostek yaitu dengan rata-rata skor sebesar 56,04. Artinya tanggapan responden menunjukkan teknologi informasi yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan Teknologi Informasi yang ada sudah baik, namun tetap diperlukan pengembangan Teknologi Informasi agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Indeks dan Interpretasi Indikator Teknologi Informasi**

No	Indikator	Nilai Indeks	Implikasi Kebijakan	Skala Prioritas
1	Intensitas teknologi informasi	55,4	Proses pencapaian kinerja organisasi tersaji dalam peningkatan penggunaan teknologi informasi.	Ketiga
2	Ketersediaan tenaga ahli	53,6	Perlu menyediakan tenaga ahli teknologi informasi dalam pemberian pendidikan dan pelatihan yang rutin kepada para user teknologi informasi.	Pertama
3	Investasi pada TI	57,2	Perlunya memberikan tanda	Keempat

			petunjuk yang lebih modern, yaitu dengan menggunakan format digital.	
4	Kemudahan bertukar informasi	54,6	Kemudahan dalam bertukar informasi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi tersebut	Kedua
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai Indeks</b>	<b>Interpretasi</b>	<b>Skala Prioritas</b>
5	Kemudahan akses bekerjasama	59,4	Agar diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi informasi yang tersedia tanpa harus memberikan laporan ke kantor pusat, karena hal tersebut dapat menghambat kinerja organisasi.	Kelima

#### 4.2.3. Deskripsi Variabel Struktur Organisasi

Variabel struktur organisasi dalam penelitian ini diukur melalui 5 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel struktur organisasi dengan menggunakan teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(F1x1) + (F2x2) + (F3x3) + (F4x4) + (F5x5)}{5}$$

**Tabel 4.8**

### Tanggapan Responden Mengenai Struktur Organisasi

No	Indikator	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Membagi sasaran pekerjaan	0	34	81	52	90	51,4
2	Struktur organisasi membentuk efektivitas pekerjaan	0	26	78	132	15	50,2
3	Struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik	0	32	48	112	75	53,4
4	Mempermudah komunikasi	0	18	105	72	65	52
5	Orientasi pada karier	0	28	39	112	100	55,8
	<b>Rata-rata</b>						52,56

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian yang cukup terhadap struktur organisasi dari PT. Jamsostek yaitu dengan rata-rata skor sebesar 52,56. Artinya tanggapan responden menunjukkan struktur organisasi yang cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa pembagian pekerjaan antar bagian belum berjalan dengan baik hal ini didukung dengan fungsi perusahaan selaku pengambil kebijakan sangat terbatas, karena segala keputusan harus melalui Kantor pusat terlebih dahulu.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Indeks dan Interpretasi Indikator Struktur Organisasi**

No	Indikator	Nilai Indeks	Implikasi Kebijakan	Skala Prioritas
1	Membagi sasaran pekerjaan	51,4	Proses pencapaian kinerja organisasi tersaji dalam peran struktur organisasi untuk membagi sasaran pekerjaan.	Kedua
2	Struktur organisasi membentuk	50,2	Perlu memberikan sistem organisasi yang	Pertama

	efektivitas pekerjaan		efektif agar terdapat keterkaitan tugas antara pegawai satu dengan lainnya.	
3	Struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik	53,4	Perlu pendelegasian wewenang dari Kantor Pusat, agar fungsi yang terkait dengan kebijakan organisasi dapat berjalan dengan cepat.	Keempat
4	Mempermudah komunikasi	52	Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit kerja	Ketiga
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai Indeks</b>	<b>Interpretasi</b>	<b>Skala Prioritas</b>
5	Orientasi pada karier	55,8	Lebih mengutamakan karier dalam menyusun suatu struktur organisasi.	Kelima

#### 4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur melalui 4 buah indikator. Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja perusahaan dengan menggunakan teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5$$

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Perusahaan**

No	Indikator	Skor					Rata-rata
		1	2	3	4	5	
1	Pertumbuhan profitabilitas	0	20	81	108	55	52,8

2	Pertumbuhan pelanggan	0	22	54	120	80	55,2
3	Efisiensi Usaha	0	24	66	96	85	54,2
4	Pelatihan pendidikan pegawai	0	28	57	104	80	53,8
	<b>Rata-rata</b>						54

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Tanggapan responden sebagaimana pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian yang sedang terhadap kinerja perusahaan dari PT. Jamsostek yaitu dengan rata-rata skor sebesar 54. Artinya tanggapan responden menunjukkan kinerja perusahaan yang cukup.

Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dalam hal ini Kanwil 5 PT Jamsostek kurang memuaskan, mengingat kewenangan Kanwil yang terbatas dalam setiap pengambilan keputusan.

### 4.3 Uji Reliabilitas dan Validitas

#### 4.3.1. Uji Reliabilitas

**Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.11 berikut ini.**

Tabel 4.11

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
----------	-------	------------

<b>Kepemimpinan Manajemen</b>	<b>0,849</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Teknologi Informasi</b>	<b>0,865</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Struktur Organisasi</b>	<b>0,713</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Kinerja Perusahaan</b>	<b>0,741</b>	<b>Reliabel</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam pengujian statistik.

#### 4.3.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *product moment*. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12  
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	R	r tabel	Ket
1	<b>Kepemimpinan Manajemen</b>			
	- Indikator 1	<b>0,753</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- Indikator 2	<b>0,782</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- Indikator 3	<b>0,751</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- Indikator 4	<b>0,823</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- Indikator 5			

		<b>0,843</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
<b>2</b>	<b>Teknologi Informasi</b>			
	- <b>Indikator 6</b>	<b>0,806</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 7</b>	<b>0,817</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 8</b>	<b>0,765</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 9</b>	<b>0,815</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 10</b>	<b>0,828</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
<b>3</b>	<b>Struktur Organisasi</b>			
	- <b>Indikator 11</b>	<b>0,558</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 12</b>	<b>0,517</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 13</b>	<b>0,629</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 14</b>	<b>0,630</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 15</b>	<b>0,662</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
<b>4</b>	<b>Kinerja Perusahaan</b>			
	- <b>Indikator 16</b>	<b>0,762</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 17</b>	<b>0,690</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 18</b>	<b>0,810</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>
	- <b>Indikator 19</b>	<b>0,743</b>	<b>0,197</b>	<b>Valid</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2009*

Dari tabel 4.12 dapat diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{table}$  untuk  $n = 75$  yaitu 0,197. Sehingga semua indikator dari variabel-variabel tersebut adalah valid.

#### **4.4. Hasil Analisis**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini perlu dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu yang meliputi: normalitas data, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi yang dilakukan sebagai berikut:

##### **4.4.1. Normalitas Data**

Untuk menentukan normalitas data dengan uji Kolmogorov-Smirnov, nilai signifikansi harus di atas 5% (Santoso, 2004). Pengujian terhadap normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan semua

variabel yang nilai signifikansinya di atas 5%. Dengan demikian semua variabel penelitian yang digunakan terdistribusi normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
**Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kepemimpinan	Teknologi	Organisasi	Kinerja
N		75	75	75	75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6293	3,7360	3,5040	3,6000
	Std. Deviation	,80384	,80348	,57738	,73636
Most Extreme Differences	Absolute	,144	,149	,125	,126
	Positive	,073	,091	,114	,080
	Negative	-,144	-,149	-,125	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		1,250	1,288	1,081	1,091
Asymp. Sig. (2-tailed)		,088	,072	,193	,185

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

umber : Lampiran 3

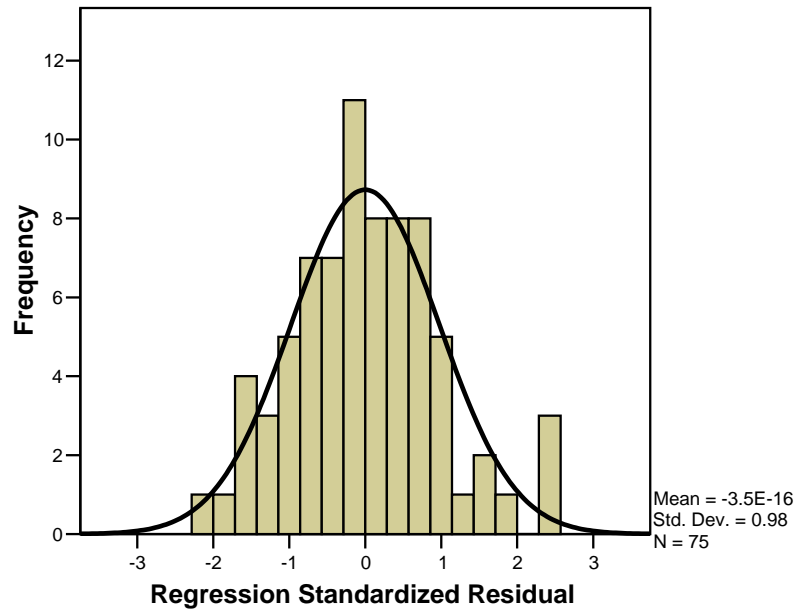
Sampel hasil pada tabel 4.13 tersebut nampak bahwa variable-variabel kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, struktur organisasi dan kinerja perusahaan terdistribusi normal, dimana rasio kolmogorov-smirnov lebih besar dari 0,05 sebagai berikut : kepemimpinan manajemen (0,088), teknologi informasi (0,072); struktur organisasi (0,193), dan kinerja perusahaan (0,185).

Uji asumsi klasik normalitas residual dengan menggunakan analisis grafik yang melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal sebagaimana Gambar 4.1. berikut:

**Gambar 4.1.**  
**Grafik Histogram**

## Histogram

Dependent Variable: Kinerja



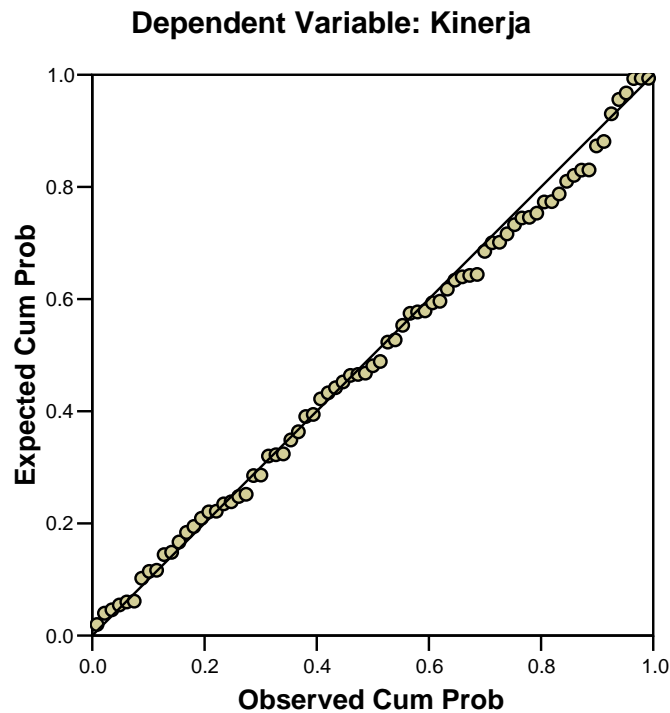
Sumber : Lampiran 3

Dengan melihat tampilan grafik histogram, dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi yang mendekati normal. Berdasarkan *normal probability plot* terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2.

Grafik Normal Plot

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan grafik histogram gambar 4.2. dan grafik normal plot gambar 4.2, menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini karena memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan hasil dengan data yang berdistribusi normal, sehingga sampel tersebut memenuhi syarat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Dengan demikian ketiga variabel independen tersebut dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan.

### 4.4.2. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen digunakan *variance inflation factor* (VIF). Berdasar hasil penelitian pada output SPSS versi 11.5, maka besarnya VIF dari masing-masing variabel independen dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	,951	1,051
	Teknologi	,878	1,139
	Organisasi	,913	1,095

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran 3

Jika VIF lebih besar dari 5, maka antar variabel-variabel independen terjadi persoalan multikolinieritas (Santoso, 2004). Berdasarkan Tabel 4.14 tidak terdapat variabel independen yang mempunyai nilai VIF > 5, artinya ketiga variabel independen tersebut tidak terdapat hubungan multikolinieritas dan dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan PT. Jamsostek.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji *Glejser test* digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. *Glejser* menyarankan untuk meregresi nilai absolut dari  $e_i$  terhadap variabel  $X$  (variabel bebas) yang diperkirakan mempunyai hubungan yang erat dengan  $\delta_i^2$  dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$[e_i] = \beta_1 X_i + v_i$$

dimana:

$[e_i]$  merupakan penyimpangan residual; dan  $X_i$  merupakan variabel independen.

Berdasar output SPSS versi 11.5 maka hasil uji heteroskedastisitas dapat ditunjukkan dalam tabel 4.15 sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,685	,295		2,323	,023
	Kepemimpinan	-,033	,049	-,080	-,669	,506
	Teknologi	,057	,051	,137	1,108	,272
	Organisasi	-,103	,070	-,179	-1,476	,144

a. Dependent Variable: Residual

Sumber: Lampiran 3

Hasil perhitungan pada tabel 4.15 tersebut di atas menunjukkan bahwa tidak satupun dari variable-variabel independen kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi yang signifikan mempengaruhi residual absolut, dimana nilai probabilitas signifikansinya lebih besar 5%. Jika probabilitas signifikansinya lebih besar daripada tingkat kepercayaan yang digunakan ( $\alpha = 5\%$ ), dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

#### 4.5. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

**Analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghozali, 2001) yaitu: kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan.**

**Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier yang digunakan dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows 12.5.* Adapun ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS tersebut adalah sebagai berikut :**

Tabel 4.16

### Ringkasan Hasil Regresi 1

Variabel	Koef	T	Probability	Keterangan
Kepemimpinan Manajemen	0,112	2,515	0,028	<b>H1 diterima</b>
Teknologi Informasi	0,029	2,177	0,038	H2 diterima
Struktur Organisasi	0,669	7,427	0,000	H3 diterima
F	21,303			
Sig. F	0,000			
R <sup>2</sup>	0,451			

Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan  
 Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 4.16 maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Perusahaan} = 0,112 \text{ Kepemimpinan Manajemen} + 0,029 \text{ Teknologi Informasi} + 0,669 \text{ Struktur Organisasi}$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis Parsial

**Pengujian regresi secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis secara parsial akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian regresi secara parsial adalah sebagai berikut:**

- 1. Pengujian secara parsial variabel X<sub>1</sub> (kepemimpinan manajemen) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,515 dengan signifikansi 0,028. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,515) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan**

adanya pengaruh positif kepemimpinan manajemen terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian maka Hipotesis 1 diterima.

2. Pengujian secara parsial variabel  $X_2$  (teknologi informasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,177 dengan signifikansi 0,038. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,177) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian maka Hipotesis 2 diterima.

3. Pengujian secara parsial variabel  $X_3$  (struktur organisasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 7,427 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (7,427) yang lebih besar dari t-tabel (1,96) menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian maka Hipotesis 3 diterima.

4.5.2. Pengujian Secara Bersama-sama (*Overall*)

Pengujian regresi secara *overall* dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 21,303 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini menunjukkan *goodness of fit* yang baik.

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,008	3	6,336	21,303	,000 <sup>a</sup>
	Residual	21,117	71	,297		
	Total	40,125	74			

a. Predictors: (Constant), Organisasi, Kepemimpinan, Teknologi

b. Dependent Variable: Kinerja

#### 4.5.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R<sup>2</sup>*. Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,451. Hal ini mengindikasikan bahwa 45,1% kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan manajemen, teknologi

informasi, dan struktur organisasi, sedangkan selebihnya 54,9% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi, namun ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 <sup>a</sup>	,474	,451	,54536

a. Predictors: (Constant), Organisasi, Kepemimpinan, Teknologi

b. Dependent Variable: Kinerja

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Kesimpulan

##### 5.1.1 Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pertumbuhan pelanggan Jamsostek periode tahun 2003-2007, dimana terjadi penurunan yang sangat signifikan dari tahun 2006. Permasalahan ini harus segera diatasi, karena mengindikasikan adanya kinerja perusahaan yang menurun. Kemudian bagaimana PT. Jamsostek untuk mengatasi masalah tersebut. Penelitian ini secara khusus menguji tiga variabel yaitu kepemimpinan manajemen,

teknologi informasi, dan struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil perhitungan perhitungan yang di peroleh nilai koefisien 0,112 yang berarti bahwa kepemimpinan manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin baik kepemimpinan manajemen dari atasan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil perhitungan yang di peroleh nilai koefisien 0,029 yang berarti bahwa teknologi informasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin tepat teknologi informasi yang akan meningkatkan kinerja PT. Jamsostek.

Hasil perhitungan yang di peroleh nilai koefisien 0,669 yang berarti bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Semakin baik susunan struktur organisasi dari PT. Jamsostek akan meningkatkan kinerjanya.

Dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel struktur organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan kepemimpinan manajemen dan teknologi informasi.

#### 5.1.2 Kesimpulan Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian keseluruhan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Berikut adalah kesimpulan atas ketiga hipotesis.

##### 5.1.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

H1: Kepemimpinan manajemen yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Peran krusial dari kepemimpinan manajemen adalah dalam menciptakan tujuan, nilai, dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan. Untuk dapat menjadi pemimpin yang baik seorang manajer harus dapat untuk mengembangkan dirinya sendiri secara terus menerus, dan dapat untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan pegawai dengan benar untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi Jamsostek terdapat hierarki kepemimpinan yang diemban mulai dari *bottom manager* sampai *top manager* sehingga perlu adanya suatu bentuk penyesuaian gaya kepemimpinan secara kontekstual dan situasional.

#### 5.1.2.2 Pengaruh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan

H2: Teknologi Informasi yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Pemahaman tentang teknologi informasi akan menentukan keberhasilan suatu sistem informasi, sebaliknya ketidaktahuan atau kecemasan pemakai terhadap sistem yang baru dapat menyebabkan kegagalan dalam menggunakan teknologi informasi. Hubungan antara teknologi informasi dengan kinerja secara eksplisit telah dijelaskan oleh Papanhausen dan Einstein (2006), dimana implementasi dan aplikasi TI akan meningkatkan kinerja.

Dalam organisasi Jamsostek pada umumnya penggunaan teknologi informasi cenderung digunakan di tingkat akhir pengguna. Permasalahan yang berkaitan dengan hal tersebut antara lain tentang perancangan kebijakan, yang

menerapkan kebijakan tersebut dan bagaimana kebijakan tersebut berubah. Dengan demikian perhatian utama terletak pada efektivitas penggunaan teknologi dalam meningkatkan kinerja organisasi dan permasalahan yang dominan adalah penyesuaian persyaratan dan kemampuan teknologi informasi dengan persyaratan dan kemampuan pegawai Jamsostek.

### **5.1.2.3 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan**

H3: Struktur Organisasi yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit kerja dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adaptivitas unit kerja, sehingga memungkinkan unit kerja dapat merespon dengan efektivitas pekerjaan, seperti perubahan kurikulum atau yang lainnya. Sehingga setiap anggota memiliki kebebasan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab atau mampu bertindak dengan slogan “miskin struktur namun kaya fungsi” secara flexibel tanpa meninggalkan tugas dan tanggung jawab utamanya.

### **5.1.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

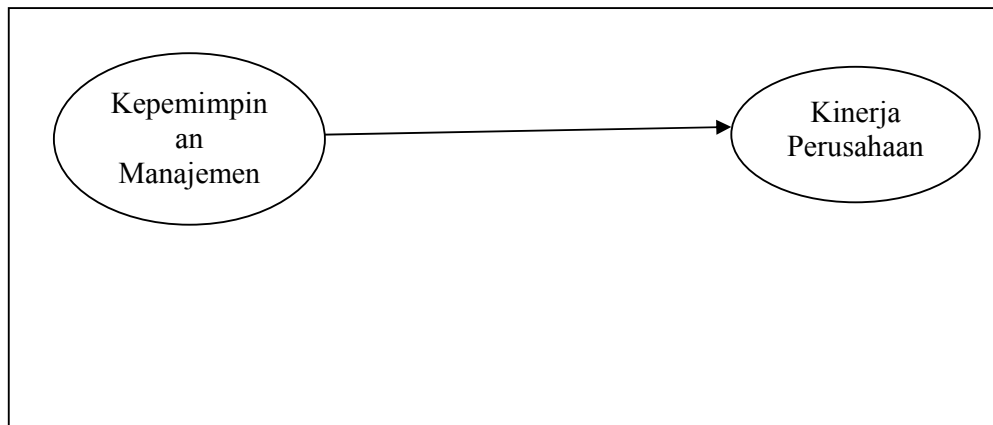
Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan PT. Jamsostek?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan tiga (3) proses dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan antara lain yaitu:

Pertama, untuk mendapatkan kinerja perusahaan adalah meningkatkan kepemimpinan manajemen. Kinerja perusahaan tidak akan pernah tercapai apabila

tidak didukung adanya kepemimpinan manajemen yang baik. Proses pencapaian kinerja perusahaan tersaji dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:

**Gambar 5.1:**

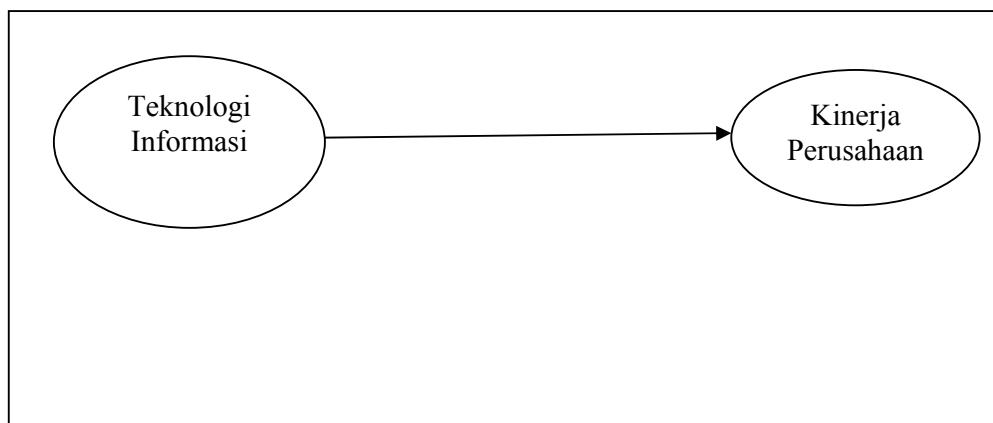
**Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 1**



Kedua, untuk mendapatkan kinerja perusahaan adalah meningkatkan teknologi informasi. Kinerja perusahaan tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya teknologi informasi yang baik. Proses pencapaian kinerja perusahaan tersaji dalam Gambar 5.2 sebagai berikut:

**Gambar 5.2:**

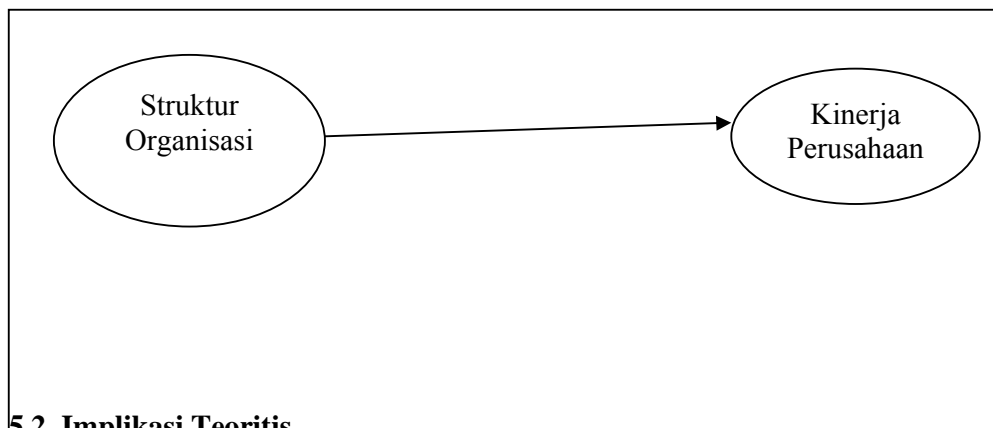
**Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 2**



Ketiga, untuk mendapatkan kinerja perusahaan adalah meningkatkan struktur organisasi. Kinerja perusahaan tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya struktur organisasi yang baik. Proses pencapaian kinerja perusahaan tersaji dalam Gambar 5.3 sebagai berikut:

**Gambar 5.3:**

**Peningkatan Kinerja Perusahaan-Proses 3**



**5.2. Implikasi Teoritis**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah: (1) kepemimpinan manajemen, (2) Teknologi Informasi, dan (3) struktur organisasi. Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zhang (2000), Papenhausen dan Einstein, (2006) dan Cobbold et al., (2004); yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1:**

**Implikasi Teoritis**

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Zhang (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Kepemimpinan manajemen berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja perusahaan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Zhang (2000) yang menyatakan bahwa kepemimpinan manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
Cobbold et al., (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa	Struktur organisasi berpengaruh secara signifikan positif	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Cobbold et al., (2004) yang

struktur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	terhadap kinerja perusahaan	menyatakan bahwa struktur organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
Papenhausen dan Einstein, (2006) dalam penelitiannya menyatakan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan	Teknologi Informasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Papenhausen dan Einstein, (2006) yang menyatakan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan

### 5.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris berdasarkan atas temuan penelitian. Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternative yang bersifat strategis yaitu:

Tabel 5.2:

Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Cobbold et al., 2004)	Implikasi kebijakan yang diberikan PT. Jamsostek perlu memberikan sistem organisasi yang efektif agar terdapat keterkaitan tugas antara karyawan satu dengan lainnya. Selain itu juga perlu diperluas wewenang Kanwil agar ketergantungan terhadap pusat diminimalkan, hal ini perlu dilakukan agar fungsi yang terkait dengan kebijakan perusahaan dapat berjalan dengan cepat.

<p><b>Kepemimpinan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Zhang, 2000)</b></p>	<p><b>Hal pertama yang paling penting dilakukan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas kepemimpinan manajemen terhadap kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT. Jamsostek, maka yang harus senantiasa ditingkatkan yaitu: Pimpinan mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan kemampuannya melalui training soft skill, melakukan brain storming dan bench marking dengan perusahaan lain.</b></p>
<p><b>Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Papenhausen dan Einstein, 2006)</b></p>	<p>Implikasi kebijakan yang diberikan PT. Jamsostek perlu memberikan tanda petunjuk yang lebih modern, yaitu dengan menggunakan format digital. Selain itu agar diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi informasi yang tersedia tanpa harus memberikan laporan ke kantor pusat, karena hal tersebut dapat menghambat kinerja perusahaan.</p>

Berikut ini diuraikan beberapa implikasi kebijakan dari tiap-tiap indikator yang sebagai berikut yaitu:

Berikut ini diuraikan beberapa implikasi kebijakan dari tiap-tiap indikator yang sebagai berikut yaitu:

No	Indikator	Nilai Indeks	Implikasi Kebijakan	Skala Prioritas
1	Partisipasi dari manajemen puncak	54,6	Perlu adanya keterlibatan seorang pimpinan Jamsostek untuk berbuat lebih berkorban daripada anggotanya dalam setiap kegiatan.	8
2	Keterlibatan manajemen puncak	52	Proses pencapaian kinerja organisasi dapat melalui partisipasi pimpinan Jamsostek dalam setiap rancangan kegiatan	4

			organisasi,	
3	Komitmen manajemen puncak	57	Pimpinan memberdayakan dan mendorong pegawai untuk selalu meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan kemampuannya melalui training soft skill, melakukan <i>brain storming</i> dan <i>bench marking</i> dengan organisasi lain.	13
<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai Indeks</b>	<b>Implikasi Kebijakan</b>	<b>Skala Prioritas</b>
4	Dukungan manajemen puncak	52	Perlunya komitmen pimpinan Jamsostek yang lebih nyata, adanya target pencapaian prestasi organisasi sesuai visi dan misi organisasi	3
5	Peran serta pimpinan	56,6	Perlunya dukungan pimpinan melalui komunikasi pimpinan Jamsostek kepada bawahan mengenai setiap kegiatan organisasi.	12
6	Intensitas teknologi informasi	55,4	Perlu menyediakan tenaga ahli teknologi informasi dalam pemberian pendidikan dan pelatihan yang rutin kepada para user teknologi informasi.	10
7	Ketersediaan tenaga ahli	53,6	Perlunya memberikan tanda petunjuk yang lebih modern, yaitu dengan menggunakan format digital.	7
8	Investasi pada TI	57,2	Proses pencapaian	14

			kinerja organisasi tersaji dalam peningkatan penggunaan teknologi informasi.	
No	Indikator	Nilai Indeks	Implikasi Kebijakan	Skala Prioritas
9	Kemudahan bertukar informasi	54,6	Adanya dampak kemudahan dari adanya teknologi informasi, kemudahan dalam bertukar informasi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi informasi tersebut	9
10	Kemudahan akses bekerjasama	59,4	Agar diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi informasi yang tersedia tanpa harus memberikan laporan ke kantor pusat, karena hal tersebut dapat menghambat kinerja organisasi.	15
11	Membagi sasaran pekerjaan	51,4	Proses pencapaian kinerja organisasi tersaji dalam peran struktur organisasi untuk membagi sasaran pekerjaan.	2
12	Struktur organisasi membentuk efektivitas pekerjaan	50,2	Perlu memberikan sistem organisasi yang efektif agar terdapat keterkaitan tugas antara pegawai satu	1

No	Indikator	Nilai Indeks	Implikasi Kebijakan	Skala Prioritas
			dengan lainnya.	
13	Struktur organisasi yang ada mampu mengurangi konflik	53,4	Perlu diperluas wewenang Jamsostek agar ketergantungan terhadap pusat diminimalkan, hal ini perlu dilakukan agar fungsi yang terkait dengan kebijakan organisasi dapat berjalan dengan cepat.	6
14	Mempermudah komunikasi	52	Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit kerja	5
15	Orientasi pada karier	55,8	Lebih mengutamakan karier dalam menyusun suatu struktur organisasi.	11

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah:

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan PT. Jamsostek.
2. Penelitian ini hanya melihat dari sisi internal Perusahaan, masih belum melihat dari sisi eksternal Perusahaan.yaitu Jamsostek.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: Penelitian dilakukan tidak hanya pada PT. Jamsostek tapi juga perlu dilakukan penelitian pada perusahaan lain seperti PT. Askes

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method" **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3
- Atkinson, Helen, (2006), "Strategy Implementation: A Role for The Balanced Scorecard?," **Management Decision**
- Basu Swastha Dharmmesta (1998), "Teknologi Informasi dalam Pemasaran : Implikasi dalam Pendidikan Pemasaran", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 13, No. 3, pp. 116 – 125
- Beals, Reginald M. (2000) "Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business Management**, Januari, pp.27-45
- Carmona, Salvador dan Anders Gronlund (2003), "Measures vs Action: the Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement", **International Journal of Operation and Production Management**, Vol. 23, No.12, pp.1475-1496
- Cobbold, Ian; Gavin Lawrie, and Khalil Issa, (2004), "Designing A Strategic Management Sistem using the third generation balanced scorecard," **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.53, No.7
- Cooper, Donald R. & C. William Emory (1998) **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Croteau, P dan Li Ming Fang., 2003, "The Tyranny of The Balanced Scorecard in the innovation economy", **Journal of Intellectual Capital**
- Davis, P.S dan Schul, P.L. (1993), "Addressing the Contigent Effect of Business Unit Strategic Orientation on Relationships between Organizational

Context and Business Performance”, **Journal of Business Research**, Vol.27, pp.183-200

Dilanthi Amaratunga, Richard Haigh, dan Marjan Sarshar, (2002), “Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities,” **International Journal of Health Care Quality Assurance**, ABI/INFORM Global

Ferdinand, Augusty Tae, (2006), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Flak, Leif Skiftenes dan Willy Dertz (2005), **Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector**, Agder University College, Norway

Fuad Mas’ud, (2004), **Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Ghozali, Imam, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), “Market Orientation: Antecedent and Consequences”, **Journal of Marketing**, vol. 57, July, pp. 53-70

Kadarmanta, A (2008) **Pendidikan Polisi berbasis Kompetensi**, PT. Forum Media Utama, Jakarta.

Keats, B.W. dan Hitt, M.A (1988) “A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 3, pp.570-598

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), **Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem**, Harvard Business School Press
- Kuncoro, Mudrajad (2003), **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Li, Mingfang dan Simerly, R.L. (1998) “The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship”, **Strategic Management Journal**, Vol.19, pp.169-179
- Mulyadi (1997), **Akuntansi Manajemen**, UPP-STIE YKPN, Yogyakarta
- Papenhause, Chris dan Walter Einstein (2006), “Insight from the Balanced Scorecard implementing the balanced scorecard at a college of bussiness. **Measuring Business Excellence**
- Parasuraman, A, V.A. Zeithami and L.L Berry, 1988, “ A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Consumer Perceptions of Service Quality,” **Journal of Retailing**, vol.64,p.12-40
- Porter, M.E., 1980, **Competitive Strategy, Technique for Analyzing Industry and Competitors**, Free Press, London.
- Porter, M.E., 1985, **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, London.
- Porter, M.E., **Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**, Erlangga, 1998.
- Sarosa, Samiaji dan Zowghi, Didar (2003), “Strategy for Adopting Information Technology for SMEs : Experience in Adopting Email Within an Indonesian Furniture Company”, **Electronic Journal of Information Syatems Evaluation Vol. 6 Issue 2 pp. 165 – 176**
- Sekaran, Uma (1992) **Research Methods for Business: a Skill-building approach**, 2<sup>sd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Sukanto, (2000), **Keunggulan Bersaing**, PT. Gramedia , Jakarta
- Tachiki, Dennis; Hamaya, Satoshi & Yukawa, Koh (2004), “Diffusion and Impacts of The Internet and E-Commerce in Jappan. [www.crito.uci.edu](http://www.crito.uci.edu)
- Yee-Ching Lilian (2004), “Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Goverments in the USA and Canada”,

**The International Journal of Public Sector Management**, Vol.17,  
No.3, pp.204-221

Zhang, Euan Wu, 2000, "The Sustainability Balanced Scorecard Linking Sustainability Management to Business Strategy", **Business Strategy and The Environment**, Sep/Oct, 2000, 11,5, ABI/INFORM Global