

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

Nurendah Kristiana

RS. Panti Wilasa "Dr. Ojoto" Semarang

Abstraksi

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya riset problem yaitu belum optimalnya tingkat pemanfaatan fasilitas RS. Panti wilasa. Hal ini tercermin dari angka pencapaian BOR (*Bed Occupancy Rate* atau prosentase yang menunjukkan rata-rata tempat tidur yang dipakai setiap harinya) yang ada selama ini masih belum dapat mencapai batas minimal nilai ideal BOR yang disarankan. BOR RS. Panti Wilasa masih di bawah 75 % bahkan cenderung mengalami penurunan. Sementara itu pembiayaan operasional rumah sakit semakin meningkat seiring dengan pendapatan yang didapat. Sedangkan riset gapnya adalah adanya perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kaplan & Norton dengan Carmona & Grondlund. Hasil penelitian Kaplan & Norton (1996) menyebutkan banyak perusahaan yang berhasil meningkatkan kinerjanya setelah mengimplementasikan *Balance Scorecard (BSC)* sedangkan hasil penelitian Carmona & Grondlund (2003) menyebutkan bahwa kinerja Departemen Kepolisian di Swedia justru tidak berhasil setelah dilakukan penerapan *Balance Scorecard (BSC)* karena justru penerapan ini menimbulkan banyak masalah non finansial. Penelitian ini ditujukan untuk menguji faktor-faktor tersebut terhadap

kinerja organisasi (berdasarkan *Balance Scorecard (BSC)*). Penelitian terdahulu dari Du Brin (1995) dalam Zhang (2000), Kohli dan Jaworski, (1993), Kotter dan Heskett (1992) dan Van Grembergen et al.(2000) menyatakan bahwa ada pengaruh langsung kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi berdasarkan *Balance Scorecard (BSC)*. Sampel penelitian ini adalah orang-orang yang berwenang mengambil keputusan manajerial di bagian masing-masing, yaitu para pejabat struktural dan fungsional termasuk Ketua Komite Medis, Ketua-ketua Sub Komite dan Ketua-ketua Staf Medis Fungsional sejumlah 136 orang. Direktur tidak termasuk dalam sampel penelitian karena Direktur adalah sebagai manajemen puncak. Dikarenakan secara teknis di RS. Panti Wilasa terdapat kesulitan mengukur penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard (BSC)*, maka penilaian kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard (BSC)* dilakukan berdasarkan persepsi responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji penyimpangan asumsi klasik dan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS 19.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi berdasarkan *Balance Scorecard (BSC)*.

*Kata Kunci: kepemimpinan manajemen, struktur oorganisasi, budaya organisasi, teknologi informasi dan kinerja organisasi berdasarkan Balance Scorecard (BSC).*

Kompetisi sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun dikatakan bahwa bisnis jasa pelayanan kesehatan adalah salah satu bisnis non profit, namun pada kenyataannya banyak muncul bentuk usaha di bidang ini, mulai dari rumah sakit umum, rumah sakit khusus, poliklinik 24 jam, poliklinik bersama dokter spesialis, balai pengobatan, dan rumah bersalin. Mengingat meningkatnya kompetisi pelayanan jasa rumah sakit dan besarnya biaya operasional rumah sakit yang sangat tinggi dan maka setiap rumah sakit saat ini perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kinerjanya agar tetap dapat bertahan dan berkembang. Dengan demikian pengukuran kinerja yang tepat sangat diperlukan.

RS. Panti Wilasa di Semarang terdiri dari dua rumah sakit tipe madya yaitu RS. Panti Wilasa "Dr. Opts" dan RS. Panti Wilasa "Citarum". RS. Panti Wilasa adalah milik Yayasan Kristen untuk Kesehatan Umum/YAKKUM. Sebagai rumah sakit yang berada di bawah yayasan keagamaan tentu misi kemanusiaan dikedepankan, namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa sebagai sebuah unit usaha RS. Panti Wilasa harus dapat mengembangkan dirinya dan dapat memacu setiap potensi yang dimiliki untuk dapat tetap bertahan dan dapat eksis di tengah-tengah persaingan penyedia jasa kesehatan, mengingat sudah tidak ada lagi dana bantuan dari gereja di negeri Belanda yang menjadi cikal bakal berdirinya rumah sakit ini. RS. Panti Wilasa tidak mungkin hanya bergantung atau hanya berharap mendapat bantuan dana dari pihak lain. Justru sebagai sebuah unit usaha yang menaungi kurang lebih 900 orang karyawan dan setidaknya 170 dokter spesialis mitra, RS. Panti Wilasa harus mampu memberikan kesejahteraan yang sewajarnya sebuah rumah sakit

kepada karyawannya dan memberikan kewajibannya kepada mitra spesialis sesuai ketentuan yang sudah disepakati, dan bahkan harus mampu menjadi penolong bagi unit kerja lain di bawah YAKKUM yang masih belum mampu untuk berdiri sendiri.

Untuk dapat mencapai kinerja yang unggul mau tidak mau RS. Panti Wilasa harus mampu bersaing diantara sesama rumah sakit tipe madya dengan mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas pelayanan yang ada. Tingkat pemanfaatan fasilitas kesehatan RS. Panti Wilasa hingga sekarang nampaknya masih belum optimal. Hal ini tercermin dari angka pencapaian BOR (*Bed Occupancy Rate* atau prosentase yang menunjukkan rata-rata tempat tidur yang dipakai setiap harinya) yang ada selama ini masih belum dapat mencapai batas minimal nilai ideal BOR yang disarankan. BOR RS. Panti Wilasa masih di bawah 75 % bahkan cenderung mengalami penurunan. Sementara itu pembiayaan operasional rumah sakit semakin meningkat seiring dengan pendapatan yang didapat. Dalam kondisi BOR yang semakin menurun dengan tuntutan pembiayaan operasional rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan, maka RS. Panti Wilasa dituntut untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tetap dapat melaksanakan peran kemanusiaan dan dapat mewujudkan visi rumah sakit yaitu menjadi rumah sakit pilihan masyarakat kota Semarang dan sekitarnya. Disamping *research problem* tersebut di atas, penelitian ini juga berangkat dari *research gap* yaitu Kaplan & Norton (1996) mengungkapkan bahwa banyak organisasi yang berhasil meningkatkan kinerjanya setelah menggunakan strategi *Balance Scorecard (BSC)*, namun hasil penelitian Carmona & Grondlund menyebutkan bahwa kinerja Departemen

Kepolisian di Swedia justru tidak berhasil setelah dilakukan penerapan *Balance Scorecard (BSC)* karena justru penerapan ini menimbulkan banyak masalah non finansial. Radnor & Lovell (2003) menyatakan tidak semua perusahaan berhasil mengimplementasikan BSC walaupun BSC telah dikenal secara luas dan bermanfaat. Penelitian Neely dan Bournee (2000) dalam Radnor dan Lovell (2003) menyatakan bahwa tingkat kegagalan dalam menerapkan *Balance Scorecard (BSC)* cukup tinggi sehingga *Balance Scorecard (BSC)* tidak memberikan kontribusi apapun terhadap perbaikan organisasi.

Berdasar paparan di atas, bagaimana kinerja organisasi RS. Panti Wilasa menjadi topik yang sangat menarik untuk diteliti, dan masalah penelitian yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut: "bagaimana meningkatkan kinerja RS. Panti Wilasa di Semarang?".

Pada penelitian ini kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari satu dimensi keuangan saja, tetapi berdasarkan *Balance Scorecard (BSC)*. Dikarenakan secara teknis di RS. Panti Wilasa terdapat kesulitan mengukur penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard (BSC)*, maka penilaian kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard (BSC)* dilakukan berdasarkan persepsi responden. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi diambil berdasarkan dari penelitian Yee-Ching (2004), yaitu kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi.

Berdasarkan masalah penelitian di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian:

Bagaimana pengaruh kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya

organisasi dan teknologi informasi terhadap kinerja RS. Panti Wilasa?

Berdasarkan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

Menganalisis pengaruh kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap kinerja RS. Panti Wilasa.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Konsep Dasar**

Untuk dapat memenangkan kompetisi, sebuah organisasi harus melakukan strategi yang tepat. Secara umum strategi dapat diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mintzberg (1998) dalam Porter, (1998) mendefinisikan strategi sebagai *plan, ploy, pattern, position* dan *perspective*. Selain sebagai panduan langkah ke masa depan, strategi juga merupakan suatu pola atas langkah-langkah yang dilakukan di masa sebelumnya. Selain itu strategi merupakan alat untuk menciptakan suatu posisi dalam konteks lingkungannya (*strategy is positioning*), dan untuk memperoleh dan mempertahankan posisi tersebut, organisasi memerlukan perilaku kolektif yang fundamental dalam melakukan segala sesuatu (*strategy is perspective*).

Salah satu cara untuk membahas proses pembuatan strategi, pengawasan implementasi strategi dan pengukuran kinerja adalah melalui *Balance Scorecard (BSC)*. Menurut Yee-Ching (2004), beberapa faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard*

(BSC) adalah kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan suatu tingkat hasil kerja yang dicapai suatu organisasi dalam suatu periode operasional yang dibandingkan dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya ( Siegel dan Marconi dalam Ernawan, 2004).

Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats & Hitt (1998) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun pengukurannya. Chakravarthy & Balaji (1996) dan Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan sebuah konstruk yang secara umum dipergunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi organisasi. Namun demikian masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik. Hal ini bisa dipahami karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensi di mana di dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi (Bhargava et al, 1994). Oleh sebab itu, kinerja dikonseptualkan dalam banyak cara dan metode di mana pengukurannya juga beragam (Bhargava, 1994). Pengukuran kinerja merupakan tantangan terbesar bagi peneliti (Li dan Simerly, 1998). Karena sebagai konstruk kinerja bersifat multi dimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman komprehensif (Bhargava et al, 1995 ; Lie dan Simerly, 1998), sehingga pengukuran kinerja hendaknya mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam.

Awalnya, penilaian kinerja organisasi dilakukan dengan melihat rasio-rasio keuangan, menganggap manajer berhasil bila mencapai tingkat keuntungan (Siegel, 1989 dalam Lubis, 2003). Pengukuran tradisional ini mengakibatkan manajer organisasi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (Mirza,1997 dalam Lubis, 2003). Pengukuran dengan hanya melihat ukuran kinerja keuangan ini mempunyai keterbatasan (Niven, 2002 dalam Lubis, 2003) sebagai berikut: (1) Ukuran kinerja keuangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang, yang di dalamnya kinerja keuangan terutama lebih banyak dihasilkan dari *intangible assets*, bukan dari aktiva yang tampak dalam neraca (*tangible assets*), (2) Ukuran kinerja keuangan lebih mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu, sehingga dalam perjalanan organisasi menuju ke masa depan, ukuran tersebut ibarat kaca spion mobil untuk melihat ke belakang, yang tidak memiliki daya prediksi ke depan, (3) Konsolidasi informasi keuangan cenderung mendorong terpisah-pisahannya antar fungsi, (4) Ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktifitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktifitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun ke depan, padahal ukuran kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi sebagai basis pengukuran (umumnya mencakup satu tahun kalender) dan (5) Hampir semua kinerja keuangan tingkat tinggi (seperti *return on investment*, pertumbuhan volume penjualan) hanya sedikit memberikan panduan bagi karyawan tingkat bawah dalam aktivitas harian mereka.

Dikarenakan keterbatasan penilaian yang ada maka Kaplan dan Norton (1996) melahirkan metode baru yang dapat mengukur kinerja secara komprehensif, yaitu *Balance Scorecard (BSC)*. Penilaian kinerja dengan *Balance Scorecard (BSC)* mampu meminimalis kekurangan penilaian dengan penggunaan rasio-rasio keuangan. Hal tersebut dikarenakan *Balance Scorecard (BSC)* memiliki kemampuan mengukur kinerja organisasi secara komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard (BSC)* karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomi yang sudah diambil. Ukuran finansial 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 mengidentifikasikan 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. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial di masa yang akan datang. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu organisasi bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Ukuran bisnis 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 meningkatkan kinerja jangka panjang. Sehingga tujuan dari perspektif ini adalah untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa yang akan datang. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

Keempat perspektif *Balanced Scorecard* akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran obyektif yang keras dan ukuran obyektif yang lebih lunak. Dengan mengintegrasikan sasaran, ukuran, target dan inisiatif dari tiap-tiap keempat perspektif ini mendukung visi dan strategi keseluruhan. *Balance Scorecard (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 bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

## **Kepemimpinan Manajemen dan Kinerja**

### **Organisasi**

Dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Global*, Nirenberg (2002) memahami kepemimpinan manajemen sebagai suatu fenomena sosial yang penting bagi pencapaian tujuan-tujuan kolektif kelompok.

Owen *et al* (2001) mengemukakan bahwa sebenarnya ada lima faktor yang dapat memungkinkan suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kelima faktor tersebut adalah:

1. Persepsi pimpinan puncak mengenai pasar
2. Penanaman visi, misi, nilai-nilai dan strategi-strategi yang disesuaikan dengan realita pasar.
3. Praktek-praktek kepemimpinan yang sesuai dengan visi, misi, nilai dan strategi.
4. Infrastruktur yang mendukung dan memperkuat visi, misi, nilai dan strategi.
5. Perilaku yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Dari definisi dan uraian yang dikemukakan terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan hal krusial bagi organisasi untuk membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Krumweiede, Sheu, & Lavelle (1998) yang menunjukkan bahwa kurangberhasilan pelaksanaan program TQM oleh organisasi-organisasi di Amerika Serikat adalah karena kurangnya dukungan dari pimpinan. Malcolm Baldrige Quality Award (1999) dalam Zhang (2000) menyatakan bahwa peran terpenting dari kepemimpinan manajemen adalah menciptakan

tujuan, nilai dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

*Hipotesis 1: Kepemimpinan Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi*

### **Struktur Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun struktur organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997).

Menurut Mas'ud (2004) struktur merupakan penyusunan fungsi-fungsi dan orang ke dalam bidang yang spesifik dan penentuan tingkat tanggung jawab, wewenang pengambilan keputusan dan hubungan untuk menjamin pelaksanaan misi dan strategi organisasi secara efektif.

Menurut Sciulli (1998) struktur organisasi terdiri atas karakteristik yang menentukan proses manajemen untuk mengatur dan mengontrol aktifitas pengambilan keputusannya.

Ada enam unsur kunci yang perlu diperhatikan manajer ketika merancang struktur organisasi. Unsur-unsur tersebut adalah; spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi (Robbins, 1996; Sciulli, 1998).

Spesialisasi kerja diartikan sebagai pemecahan pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang dibakukan, dan dilakukan berulang-ulang. Departementalisasi adalah pengelompokkan pekerjaan-pekerjaan sehingga tugas yang sama atau mirip dapat dikoordinasikan. Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang terentang dari puncak organisasi ke eselon

terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa. Rentang kendali adalah besar kecilnya bawahan yang dapat diatur secara efektif dan efisien oleh manajer. Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada titik tunggal dalam organisasi. Formalisasi adalah tingkat dari kodifikasi pekerjaan (diskripsi kerja berkaitan dengan tanggung jawab tugas dalam organisasi) dan norma pengawasan yang ada dalam organisasi (Sciulli, 1998).

Spesialisasi telah terbukti meningkatkan produktifitas. Dengan menerapkan model spesialisasi kerja seperti ini Ford mampu menghasilkan mobil dengan kecepatan satu mobil setiap sepuluh detik, walaupun menggunakan karyawan yang memiliki ketrampilan yang relatif terbatas. Manfaat ekonomi yang diberikan oleh spesialisasi kerja Juga dirasakan oleh restoran cepat saji Mc Donald.

Dari bukti-bukti yang berupa hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa dampak desentralisasi terhadap perilaku yang inovatif dan penggunaan informasi (misalnya Walker & Ruekert dan Despande & Zaltman dalam Pelham & Wilson 1996) dapat disimpulkan bahwa desentralisasi seharusnya dapat berdampak positif terhadap tersebarnya perilaku orientasi pasar dalam organisasi. Karena desentralisasi seharusnya memberi tingkat keterlibatan karyawan dalam aktifitas yang didesain untuk meningkatkan kepuasan customer. Desentralisasi dalam pengambilan keputusan seharusnya meningkatkan perilaku yang berorientasi pasar. Akan tetapi meskipun demikian sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa orientasi pasar selalu meliputi aktifitas yang baru atau berbeda dalam menanggapi kondisi pasar, yang mana hal ini dapat

dilihat sebagai bentuk perilaku yang inovatif. Hasil penelitian dari Zaltman, Duncan & Holbek (dalam Jaworski & Kohli; 1993) menunjukkan bahwa formalisasi dan sentralisasi mungkin secara kebalikan berhubungan dengan penciptaan intelegen pasar, penyebaran dan penyusunan tanggapan tetapi secara positif berhubungan dengan implementasi tanggapan.

Sistem desentralisasi merupakan fasilitas bagi organisasi untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya di antara departemen-departemen dalam organisasi.

Jaworski dan Kohli (1993) menjelaskan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit bisnis dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adoptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang.

*Hipotesis 2 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

### **Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan merupakan suatu sistem dan makna bersama. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 1996).

Ada keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Ternyata bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi organisasi dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect, responsiveness dan result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada pelanggan, pemegang saham, pemasok dan masyarakat (Pastin, 1986).

Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan sample 207 perusahaan yang diamati, penelitian Kotter dan Heskett (1992) menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya organisasi mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; (2) budaya organisasi dapat

merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan organisasi dalam dekade mendatang; (3) budaya organisasi mendukung prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang dan internalisasi budaya organisasi menjadikan nilai-nilainya dipahami oleh seluruh orang dalam perusahaan, memberikan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungannya; (4) budaya organisasi dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi.

Hasil penelitian Soedjono (2005) mendukung penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap prestasi kerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat di kantor dan keempat UPTD terminal merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

*Hipotesis 3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

### **Teknologi Informasi (TI) dan Kinerja Organisasi**

Informasi pada dasarnya telah menjadi aset yang krusial bagi perusahaan sebagai sebuah organisasi, terutama dalam era persaingan seperti sekarang ini. Oleh karena itu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang tinggi akan informasi sekarang ini nampaknya perusahaan-perusahaan memiliki kebutuhan yang besar akan sarana yang dapat digunakan untuk mengelola data (Good & Stone, 2000).

Gray et al, (2000) dalam penelitiannya mengenai peningkatan kinerja perusahaan yang



bergerak dalam pelayanan publik menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan atau memperbarui teknologi informasinya adalah hal yang sangat perlu bagi perusahaan untuk berorientasi pasar. Sebab menurut mereka untuk mencapai kinerja yang diinginkan (seperti; peningkatan pangsa pasar, profitabilitas) dan bahkan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, penggunaan teknologi-teknologi informasi terbaru (seperti; email, world wide web) seharusnya menjadi semakin besar dalam kondisi dimana ketidakpastian pasar semakin tinggi. Karena bagaimanapun perusahaan seharusnya berubah karena pelanggan juga berubah, yaitu dengan cara menjadi lebih mengacu atau berorientasi pada internet untuk mengembangkan bentuk-bentuk pelayanannya pada pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakos dan Treacy (1986), menyatakan bahwa aplikasi TI menjadi elemen yang signifikan untuk kompetisi dalam struktur industri, oleh karena itu top manajemen akan memiliki wawasan bahwa investasi dalam TI menjadi penting, lebih relevan dan sebagai instrumen dalam penggunaan TI dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam banyak literatur (misalnya Stair, 1982) disebutkan bahwa keberhasilan suatu sistem dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah dukungan manajer tingkat puncak. Demikian pula dalam kemajuan penggunaan TI yang merupakan bagian sistem itu sendiri Markus (1981) sebagaimana dikutip oleh Jarvenpaa dan Ives (1991) menyatakan bahwa dukungan eksekutif diperlukan, namun dukungan tersebut bukan kondisi yang cukup untuk penggunaan TI yang maju dalam organisasi, tetapi dukungan manajemen operasional juga diperlukan (Winarna, 2000).

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 memiliki memori atas organisasi tersebut (*customer retention*). Dengan adanya *customer retention* maka akan terjadi *re-buying*, di mana organisasi akan memperoleh peningkatan penjualan dan laba keuntungan (Parasuraman et al., 1988).

Hasil-hasil peneliti terdahulu, baik secara eksplisit maupun implisit, mendukung hubungan positif variabel orientasi TI dengan kinerja organisasi. Seperti misalnya peneliti Gatignon dan Xuereb (1997) menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan dapat meningkatkan kinerjanya. Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa dampak penggunaan teknologi baru (terutama dalam hal TI) akan meningkatkan kinerja, dapat mempercepat pengembangan produk baru respon pasar terhadap produk baru yg dihasilkan akan positif (Goodhue & Thomson 1995). Yang mana hal ini tentunya akan meningkatkan penjualan produk perusahaan (Li & Calantone, 1998). Sedangkan Bharadwaj (2000) dalam Masdupi (2002), telah menguji secara empiris hubungan antara kapabilitas TI superior dengan kinerja organisasi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kapabilitas TI superior berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Penemuan empiris dari perspektif RBV mengindikasikan bahwa kapabilitas TI merupakan peluang untuk menciptakan sumber daya yang tidak mudah ditiru atau disubstitusikan. Analisis ini menyatakan

bahwa sumberdaya TI tidak hanya memerlukan waktu untuk memperoleh dan membangunnya tetapi juga sulit karena sifat sumberdaya tersebut saling melengkapi dan melekat dalam suatu organisasi.

Lebih lanjut Bharadwaj (2000) dalam Masdupi (2002), juga menyatakan bahwa logistik dan sistem distribusi perusahaan yang dikombinasikan dengan orientasi pada pelanggan yang kuat akan membentuk sekumpulan sumberdaya yang saling melengkapi dan tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Perdebatan nilai bisnis dari TI juga dikemukakan oleh Bharadwaj. Penemuan statistik yang tidak konsisten dengan hubungan antara TI dan kinerja organisasi disebabkan karena pemahaman peneliti yang tidak komplit tentang sifat sumberdaya dan keahlian organisasi.

Hasil penelitian Van Grembeurgen, et al (2000), mengatakan bahwa implementasi dan aplikasi TI dalam BSC akan meningkatkan kinerja organisasi. Mukhopadhyay et al (1997) dalam Hapsari dan Ghozali (2006) meneliti pengaruh teknologi informasi terhadap proses output dan kualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi memberikan pengaruh yang positif terhadap output dan kualitas. Begitu juga dengan penelitian Utomo dan Dodgson (2000) tentang penggunaan Electronic Funds Transfer at Point of Sale (EFTPOS) pada perusahaan kecil menunjukkan bahwa penggunaan EFTPOS memberikan pengaruh kepada efisiensi serta mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan.

*Hipotesis 4: Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.*

## **Penelitian-Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini memerlukan pengamatan terhadap penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan. Beberapa penelitian yang mendahului dan dapat digunakan sebagai referensi adalah sebagai berikut :

- a. Yee-Ching Lilliam Chan (2004) tertuang dalam "*Performance Measures and Adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Governments in USA and Canada*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah kota yang menerapkan *Balanced Scorecard* memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pemerintah kota yang tidak mengetahui *Balanced Scorecard* ataupun yang mengetahui *Balanced Scorecard* namun tidak menerapkannya. Dari penelitian ini juga disimpulkan bahwa keberhasilan kinerja tersebut tidak terlepas dari peran kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi.
- b. Carmona, Salvador dan Anders Gronlund (2003) tertuang dalam "*Measures vs Action: the Balance Scorecard in Swedish Law Enforcement*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja kepolisian tidak maksimal karena keterbatasan data berkenaan perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*. Implementasi *Balanced Scorecard* dapat berhasil bilamana ada komitmen dan tersedia data-data yang dibutuhkan

sebagaimana pada perspektif *Balanced Scorecard*.

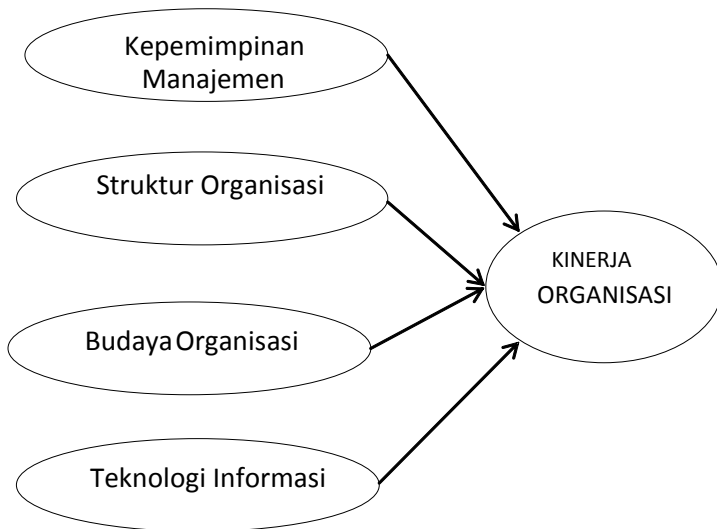
- c. Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (1996) tertuang dalam "*Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System*". Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa keempat perspektif BSC akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara hasil obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lebih lunak.
- d. Dilanthi Amaratunga, Richard Haigh, dan Marjan Sarshar (2002) tertuang dalam "*Aplication of Balanced Scorecard Concept to Develop a Conceptual Framework to Measures Facilities Management Performance within NHS Facilities*". *f Balanced Scorecard Concept to Develop a Conceptual Framework to Measures Facilities Management Performance within NHS Facilities*". Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengukuran kinerja dipengaruhi banyak faktor. Diperlukan identifikasi faktor penentu keberhasilan dan langkah-langkah pasti untuk menuju keberhasilan. Balanced Scorecard mampu menjadi alat yang efektif untuk menentukan penilaian kinerja melalui pengukuran ke empat perspektif-nya.
- e. Radnor Zoe and Bill Lovell (2003) dalam "*Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan sistim kontrol dan pencapaian target, namun implementasi *Balanced Scorecard* tidak mudah dan membutuhkan komitmen dari berbagai pihak termasuk dukungan pemerintah.
- f. Zhang (2000), dalam "*Implementation of Total Quality in Management an Empirical Study of Chinese Manufacturing Firm*", Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran terpenting dari kepemimpinan manajemen adalah menciptakan tujuan, nilai dan sistem yang menuntun kepada perbaikan kinerja yang berkelanjutan.
- g. Jaworski dan Kohli, 1993 dalam *Market Orientation Antecedent and Consequences*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar dan kinerja organisasi.
- h. Kotter dan Heskett (1992) dalam *Corporate Culture and Performance*, meneliti 207 perusahaan untuk melihat adanya hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
- i. Van Grembeurgen, et al (2000), dalam *Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Canadian Financial Group: Research Note* mengatakan bahwa implementasi dan aplikasi TI dalam BSC akan meningkatkan kinerja organisasi.

## 2.8 Pengembangan Model Empirik

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis tersebut, maka dapat disusun kerangka pemikiran penelitian sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:

**Gambar 2.1**

### **Pengembangan Model Empirik**



Sumber: Yee-Ching (2004), Zhang (2000), Jaworski & Kohli (1993), Kotter & Heskett (1992) dan Van Grembeurgen et al. (2000)

#### Definisi Operasional Variabel

##### a. Kepemimpinan Manajemen

Kepemimpinan Manajemen adalah aktifitas nyata dari manajemen termasuk persepsi dan sikap pimpinan. Dengan mengacu pada ~~Jevdan & Waleman (2003)~~ dalam Mas'ud (2004), maka indikator variabel kepemimpinan manajemen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesukaan bekerja keras, visioner, pendorong, pengambil risiko dan kepedulian terhadap bawahan.

##### b. Struktur Organisasi

Menurut Sciulli (1998), struktur merupakan

penyusunan fungsi-fungsi dan orang ke dalam bidang yang spesifik dan penentuan tingkat tanggung jawab, wewenang pengambilan keputusan dan hubungan untuk menjamin pelaksanaan misi dan strategi organisasi secara efektif. Dengan mengacu pada Jaworski dan Kohli (1993) maka indikator variabel Struktur Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah membagi sasaran pekerjaan, membentuk efektifitas pekerjaan, mengurangi konflik, mempermudah komunikasi dan berorientasi pada karier.

##### c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan merupakan suatu sistem dan makna bersama (Robbins, 1996). Dengan mengacu pada Hofstede, 1993 dalam Mas'ud (2004) maka indikator variabel budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah profesionalisme, jarak dari manajemen, kepercayaan pada rekan kerja, keteraturan, dan integrasi.

##### d. Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan sarana untuk mendukung kegiatan organisasi serta pemahaman tentang apa dan bagaimana TI dilaksanakan. Indikator variabel dalam penelitian ini adalah mengacu pada Sumber: Ahire & Golhar (1995) dan Chaston (1995), yaitu: intensitas teknologi informasi, kemudahan teknologi dalam pekerjaan dan kemudahan bertukar informasi.

##### e. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam

hal ini diukur dengan menggunakan Balance Scorecard. Pengukuran kinerja organisasi dalam penelitian ini adalah dengan melihat persepsi responden terhadap indikator variabel kinerja organisasi. Dengan mengacu pada Sumber: Norton dan Kaplan, 1992, 1996 dan Dilanthi et al., 2002 maka indikator variabel kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pembelajaran dan pelatihan pendidikan pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah segala jenis data yang berkaitan dengan kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi, dan teknologi informasi di Rumah Sakit Panti Wilasa Semarang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis data yang digunakan dapat digolongkan menjadi 2 yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer diambil langsung dari keterangan responden. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang produk sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan pernyataan responden, berupa jawaban-jawaban dari kuesioner yaitu jawaban dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memegang keputusan manajerial dari semua level struktural dan orang yang memegang keputusan pada jabatan fungsional di RS. Panti Wilasa yang berjumlah 206 orang (terdiri atas Staf Direksi: 8 orang, Staf manajemen : 98 orang, Supervisor: 55 orang, Ketua Komite medis, Ketua Sub Komite Medis dan Ketua SMF: 35 orang dan Komite lain: 10 orang).

Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *probability sampling*. *Probability sampling* atau disebut juga sampel acak adalah sampel yang pengambilannya berlandaskan pada prinsip teori peluang, yakni prinsip memberikan peluang yang sama kepada seluruh unit populasi untuk dipilih sebagai sampel (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989). Yang dimaksud dengan *simple random sampling* adalah pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dimana setiap unsur dari keseluruhan populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih secara independen tanpa mempengaruhi kesempatan unsur-unsur yang lainnya untuk tidak dipilih. Metode ini dipilih karena populasi yang diteliti adalah homogen atau memiliki karakteristik yang sama sehingga memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. (Nasution S, 2003). Berdasarkan Hair et al (1995) ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima kali indikator penelitian. Indikator penelitian pada penelitian ini berjumlah 22 maka jumlah sampel minimum adalah 110 responden. Kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Penentuan skor jawaban responden pada pertanyaan tertutup dilakukan

dengan menggunakan skala Rensis Likert. Sistem nilai dimulai dengan skor 5 untuk sangat setuju, skor 4 untuk setuju dan seterusnya sampai sangat tidak setuju dengan skor 1. Sedangkan pada pertanyaan terbuka responden diberikan kebebasan untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya.

Tahap-tahap analisis data dan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Sebelum kuesioner disebar, perlu dilakukan pengujian terhadap reliabilitas dan validitasnya. (2) Kemudian dilakukan uji model regresi dengan uji asumsi klasik yaitu dengan uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas. (3) Setelah model regresi memenuhi persyaratan uji asumsi klasik, dilakukan analisis linear regresi berganda yaitu dengan melakukan uji koefisien determinasi, uji F dan pengujian hipotesis dengan uji t.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan uji hasil regresi, terlebih dahulu dilakukan uji penyimpangan asumsi klasik, dengan melakukan uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji Autokorelasi dan uji normalitas.

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Uji Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

| Model        | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |              |         |      |                         |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 5.484                       | 2.650      |                           | 2.089 | .040 |              |         |      |                         |       |
| kepmanajemen | .160                        | .073       | .184                      | 2.198 | .030 | .251         | .189    | .175 | .908                    | 1.101 |
| stukturorg   | .194                        | .074       | .211                      | 2.639 | .009 | .222         | .225    | .210 | .999                    | 1.001 |
| budayaorg    | .154                        | .076       | .183                      | 2.032 | .044 | .195         | .175    | .162 | .989                    | 1.012 |
| teknibr      | .175                        | .088       | .171                      | 2.041 | .043 | .249         | .178    | .163 | .903                    | 1.107 |

a. Dependent Variable: kinerjaorg

Tabel 2 menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gangguan multikolinearitas. Hal ini tampak pada nilai VIF keempat variabel bebas di sekitar angka 1 dan angka *tolerance* mendekati 1 dengan  $Tolerance = 1/VIF$  atau  $VIF = 1/Tolerance$  dan pada hasil output korelasi menunjukkan besaran korelasi antar variabel independen memenuhi persyaratan pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu koefisien korelasi antar variable independen kurang dari 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Hasil uji Heterokedastisitas ditunjukkan pada tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | .751                        | 1.540      |                           | .487  | .627 |
| kepmanajemen | .013                        | .042       | .028                      | .304  | .762 |
| stukturorg   | -.006                       | .043       | -.012                     | -.136 | .892 |
| budayaorg    | -.008                       | .044       | -.016                     | -.181 | .856 |
| tekinfor     | .000                        | .050       | .001                      | .006  | .995 |

a. Dependent Variable: abs  
Sumber: Hasil output SPSS

Tabel 3 menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat pada tabel 3 tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya lebih dari 0,05 (Ghozali, 2006).

**c. Uji Autokorelasi**

Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji statistik Durbin Watson. Hasil pengujian autokorelasi dapat dilihat dari tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     | Durbin-Watson |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 |               | Sig. F Change |
| 1     | .408 <sup>a</sup> | .167     | .142              | .922                       | .167              | 6.578    | 4   | 131 | .000          | 2.093         |

a. Predictors: (Constant), tekinfor, strukturorg, budayaorg, kepmanajemen  
b. Dependent Variable: kinerjaorg

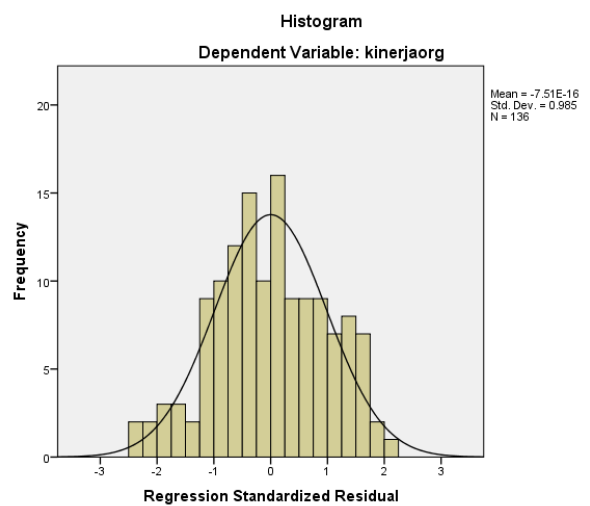
Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi. Nilai Durbin – Watson sebesar 2,093. Jika dibandingkan dengan tabel Durbin – Watson pada signifikansi 0,05 dengan jumlah observasi (n) = 136 dan jumlah variabel independen (k) = 4, diperoleh (pada n = 150) nilai tabel du (upper) = 1,788. Oleh karena

nilai DW = 2,093, lebih besar dari batas atasdu (> 1,788) dan kurang dari 4-du (< 2,212) maka dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi (Ghozali, 2006).

**d. Uji Normalitas**

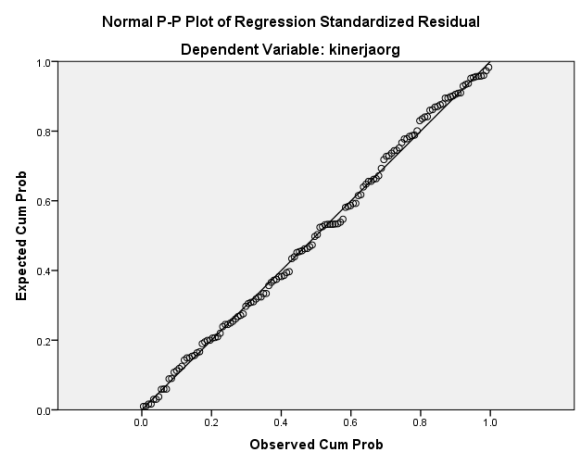
Uji Normalitas yang dipergunakan pada penelitian ini adalah dengan grafik histogram, grafik probability plot dan uji Skewness - Kurtosis.

**Grafik 1**  
**Histogram**



Pada grafik 1 tampak bahwa residual terdistribusi secara normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri.

**Grafik 2**  
**P-Plot**



Grafik 2 tampak titik-titik menyebar berhimpit di sekitar diagonal dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Skewness-Kurtosis**

**Descriptive Statistics**

|                         | N         | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
|                         | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| Unstandardized Residual | 136       | -.092     | .208       | -.458     | .413       |
| Valid N (listwise)      | 136       |           |            |           |            |

Sedangkan dari tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai skewness adalah sebesar 0,092 dan kurtosis sebesar 0,458, sehingga didapatkan Zskewness dan Zkurtosis hitung sebesar:

$$\begin{aligned}
 \text{Zskewness} &= \frac{S}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \\
 &= \frac{0,092}{\sqrt{\frac{6}{136}}} \\
 &= \frac{0,092}{0,210} \\
 &= 0,438
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Zkurtosis} &= \frac{K}{\sqrt{\frac{24}{N}}} \\
 &= \frac{0,458}{\sqrt{\frac{24}{136}}} \\
 &= \frac{0,458}{0,420} \\
 &= 1,090
 \end{aligned}$$

Dengan menggunakan standar signifikansi 0,05, karena hasil Zskewness dan Zkurtosisnya di atas berada di bawah angka 1,96. Dari beberapa pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi penelitian ini baik variabel dependen maupun variabel independen mempunyai distribusi yang normal.

**Uji Hasil Regresi**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS, data diolah dengan model regresi berganda atau *ordinary least squares* yaitu dengan menghitung nilai koefisien determinasi, melakukan Uji F dan Uji t.

**a. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi berganda diinterpretasikan sebagai proporsi varians pada variabel independen yang dijelaskan oleh karena hubungannya dengan variabel independen. Berdasarkan tabel 6 pada kolom R square, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,167 yang berarti hanya 16,7 persen perubahan variabel kinerja organisasi dijelaskan oleh variabel kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 83,3 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .409 <sup>a</sup> | .167     | .142              | .922                       |

a. Predictors: (Constant), teknologi informasi, budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan

Sumber : Hasil output SPSS



Nilai R square yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

**b. Uji Simultan (Uji Statistik F)**

Untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh antara variabel kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja organisasi digunakan uji statistik F.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Statistik F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 22.344         | 4   | 5.586       | 6.576 | .000 <sup>a</sup> |
| Residual     | 111.274        | 131 | .849        |       |                   |
| Total        | 133.618        | 135 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), tekinfo, stukturorg, budayaorg, kepmajemen

b. Dependent Variable: kinerjaorg

Sumber: hasil output SPSS

Berdasarkan tabel 7 nilai F hitung sebesar 6.576 dan angka signifikansi sebesar 0,000. Tampak F hitung lebih besar dari 4 dan angka signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat variabel bebas, yaitu: variabel kepemimpinan manajemen (X<sub>1</sub>), struktur organisasi (X<sub>2</sub>), budaya organisasi (X<sub>3</sub>) dan teknologi informasi (X<sub>4</sub>) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

**c. Uji Parsial (Uji Statistik t)**

Untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara individu, yaitu kepemimpinan (X<sub>1</sub>), struktur organisasi (X<sub>2</sub>),

budaya organisasi (X<sub>3</sub>), dan teknologi informasi (X<sub>4</sub>) terhadap kinerja organisasi digunakan uji statistik t. Pengujian hipotesis secara parsial ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Statistik t**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 5.484                       | 2.650      |                           |  | 2.069 | .040 |                         |       |
| kepmajemen   | .160                        | .073       | .184                      |  | 2.198 | .030 | .908                    | 1.101 |
| stukturorg   | .194                        | .074       | .211                      |  | 2.639 | .009 | .999                    | 1.001 |
| budayaorg    | .154                        | .076       | .163                      |  | 2.032 | .044 | .989                    | 1.012 |
| tekinfor     | .175                        | .086       | .171                      |  | 2.041 | .043 | .903                    | 1.107 |

a. Dependent Variable: kinerjaorg

Pada tabel 8 tersebut di atas dapat kita lihat bahwa:

- 1) Pengujian secara parsial variabel X<sub>1</sub> (kepemimpinan manajemen) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,198 dengan signifikansi 0,030. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung (2,198) yang lebih besar dari t-tabel (1,660) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan manajemen terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian maka Hipotesis 1 diterima.
- 2) Pengujian secara parsial variabel X<sub>2</sub> (struktur organisasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,639 dengan signifikansi 0,009. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung (2,639) yang lebih besar dari t-tabel (1,660) menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap kinerja organisasi. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif struktur organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian maka Hipotesis 2 diterima.

3) Pengujian secara parsial variabel X3 (budaya organisasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,032 dengan signifikansi 0,044. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung (2,032) yang lebih besar dari t-tabel (1,660) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian maka Hipotesis 3 diterima.

4) Pengujian secara parsial variabel X4 (teknologi informasi) memiliki estimasi t-hitung sebesar 2,041 dengan signifikansi 0,043. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung (2,041) yang lebih besar dari t-tabel (1,660) menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif teknologi informasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian maka Hipotesis 4 diterima.

Dapat disimpulkan bahwa keempat variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi (kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi) signifikan positif terhadap kinerja

organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Oleh karena ada perbedaan unit ukuran pada variabel independen, sehingga digunakan *standardized beta* (tabel 8), sebagai berikut:

$$Y = 0,184X_1 + 0,211X_2 + 0,163X_3 + 0,171X_4$$

1. Koefisien regresi  $X_1$  (kepemimpinan manajemen) sebesar 0,184, hal ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel independen kepemimpinan manajemen terhadap variabel dependen kinerja organisasi sehingga dapat pula dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan manajemen akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja organisasi.
2. Koefisien regresi  $X_2$  (struktur organisasi) sebesar 0,211, hal ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel independen struktur organisasi terhadap variabel dependen kinerja organisasi sehingga dapat pula dikatakan bahwa semakin baik struktur organisasi akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja organisasi.
3. Koefisien regresi  $X_3$  (budaya organisasi) sebesar 0,163, hal ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel independen budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja organisasi sehingga dapat pula dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja organisasi.
4. Koefisien regresi  $X_4$  (teknologi informasi) sebesar 0,171, hal ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel

independen teknologi informasi terhadap variabel dependen kinerja organisasi sehingga dapat pula dikatakan bahwa semakin baik teknologi informasi akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja organisasi.

### Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan.

Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

**Tabel 9**  
**Simpulan Hipotesis**

| No | Hipotesis  | Simpulan Hipotesis |
|----|--|--------------------|
| 1  | H1 : Kepemimpinan manajemen berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. | Terbukti           |
| 2  | H2 : Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi                 | Terbukti           |
| 3  | H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi                   | Terbukti           |
| 4  | H4 : Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi                 | Terbukti           |

## KESIMPULAN HIPOTESIS P

### *Hipotesis 1:*

#### ***Kepemimpinan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi***

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Zhang (2000) yang mengatakan bahwa kepemimpinan manajemen berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, dimana semakin baik kepemimpinan manajemen akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja RS. Panti Wilasa. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan hal krusial bagi rumah sakit karena manajemen yang mampu untuk dapat memimpin dengan efektif akan membawa rumah sakit ke arah yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. 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 rumah sakit.

### *Hipotesis 2 :*

#### ***Struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.***

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa struktur organisasi sebagai variabel bebas

memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1993) menyatakan bahwa struktur organisasi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, dimana semakin baik struktur organisasi akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa unsur-unsur struktur organisasi (spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rentang kendali, desentralisasi dan formalisasi) merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas dan wewenang yang mana memerlukan suatu koordinasi yang baik untuk dapat mencapai tujuan bersama.

### ***Hipotesis 3:***

#### ***Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.***

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa budaya organisasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap prestasi kerja organisasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan hal penting yang mendasari setiap aktifitas pelayanan di RS Panti Wilasa yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan merupakan pola kebiasaan dan falsafah dasar yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

### ***Hipotesis 4 :***

#### ***Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.***

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa teknologi informasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian Van Grembeurgen, et al (2000) yang mengatakan bahwa implementasi dan aplikasi TI dalam BSC akan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemahaman tentang teknologi informasi di RS. Panti Wilasa akan menentukan keberhasilan suatu sistem informasi yang ketika diimplementasikan akan meningkatkan kinerja RS. Panti Wilasa.

## **KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: **"bagaimana meningkatkan kinerja RS. Panti Wilasa di Semarang?"**. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu:

- (1) Dengan meningkatkan peran kepemimpinan manajemen. Kinerja organisasi tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kepemimpinan manajemen yang baik.
- (2) Dengan meningkatkan pendayagunaan struktur organisasi. Kinerja organisasi tidak

akan pernah tercapai apabila tidak didukung struktur organisasi yang baik.

(3) Dengan meningkatkan penerapan budaya organisasi. Kinerja organisasi tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya budaya organisasi yang baik.

(4) Dengan meningkatkan pendayagunaan teknologi informasi. Kinerja organisasi tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya teknologi informasi yang baik.

## **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Hasil uji koefisien determinasi pada penelitian ini menunjukkan nilai 16,7% artinya kemampuan variabel-variabel independen (kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (kinerja organisasi) amat terbatas. Namun demikian hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, sehingga sangatlah penting untuk tetap memperhatikan faktor-faktor tersebut di atas untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi di RS. Panti Wilasa. Berdasarkan hasil-hasil penelitian maka implikasi kebijakan yang dapat diusulkan untuk rumah sakit dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah:

1. Sebagaimana telah ditunjukkan dalam hasil penelitian bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan paling signifikan terhadap kinerja organisasi, Manajemen RS. Panti Wilasa seyogyanya lebih memperhatikan variabel struktur organisasi

**dengan meningkatkan pendayagunaan struktur organisasi.** Sebagaimana sebuah rumah sakit, struktur organisasi yang ada terdiskripsi sebagai spesialisasi, departementalisasi, rentang kendali, desentralisasi dan formalisasi yang tinggi. Spesialisasi telah terbukti meningkatkan produktifitas. Adapun kelemahan yang ditimbulkan adalah mengurangi keeratn hubungan antar departemen dalam organisasi. Hal ini terjadi karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen. Untuk itu seyogyanya manajemen dapat lebih memastikan bahwa penempatan seorang karyawan adalah sudah benar sesuai spesialisasinya dengan pembekalan yang senantiasa terpantau oleh atasan langsung. Selain itu penanggung jawab setiap pelayanan seyogyanya ditetapkan dengan jelas karena suatu pelayanan melibatkan banyak pekerjaan yang spesialisik di banyak departemen. Pendayagunaan departementalisasi telah membantu rumah sakit dalam menyediakan pelayanan kesehatan yang dibutuhkan oleh pasien. Sehingga untuk mengatasi kelemahan akibat sistem departementalisasi seyogyanya manajemen tetap memperhatikan fungsi koordinasi antar departemen atau bagian untuk dapat mengurangi konflik yang terjadi. Semua pelayanan telah dapat berjalan lancar tanpa harus selalu diawasi oleh pimpinan karena telah ada sistem yang jelas dengan prosedur yang telah ditetapkan, namun seyogyanya

evaluasi terhadap sistem dan prosedur dapat dilakukan secara berkala terkait dengan pengembangan pelayanan rumah sakit. Di sisi lain desentralisasi memerlukan dukungan positif dari manajemen, sehingga dapat memberi dorongan terhadap peran karyawan dalam meningkatkan kepuasan customer. Sedangkan formalisasi yang sudah terbentuk seyogyanya dapat senantiasa diimbangi dengan komunikasi yang baik antar departemen untuk menunjang suatu pelayanan utuh menyeluruh. Seyogyanya perhatian manajemen terhadap karier seorang karyawan tetap dapat dipertahankan, sehingga memotivasi karyawan karena merasa diperhatikan hasil pekerjaannya. Dari beberapa hal di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi komunikasi dan koordinasi sangat diperlukan untuk pengembangan rumah sakit, seyogyanya manajemen dapat terus mengembangkan fungsi komunikasi dan koordinasi ini sebagai bagian penting yang tidak pernah ditinggalkan.

2. Variabel di urutan kedua yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja RS. Panti Wilasa adalah kepemimpinan manajemen. Manajemen seyogyanya dapat mempertahankan dan **meningkatkan peran kepemimpinan manajemen**. Kesukaan bekerja keras dan kepedulian terhadap bawahan seyogyanya dapat dipertahankan, karena responden menganggap pimpinan adalah teladan. Hanya *reward* dan *punishment* kurang dapat berjalan seimbang, karena *reward* diberikan tetapi *punishment* masih kurang

dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Seyogyanya ada keseimbangan antara *reward* dan *punishment*. Penyampaian arah tujuan yang diinginkan oleh pimpinan sebenarnya dapat diberikan lewat rapat staf, untuk itu rapat staf seyogyanya dapat diadakan secara rutin. Apresiasi responden terhadap pimpinan sebagai pengambil resiko adalah tinggi, namun seyogyanya untuk setiap kerjasama dengan pihak lain selalu ada perjanjian kerjasama yang jelas. Pimpinan sebagai pendorong sangat memacu karyawan yang di bawahnya untuk senantiasa maju, seyogyanya hal ini dapat tetap dipertahankan.

3. Di urutan ketiga yang memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi di RS. Panti Wilasa adalah teknologi informasi. Manajemen seyogyanya dapat terus **meningkatkan pendayagunaan teknologi informasi** yang ada. Proses pengumpulan, pengelolaan dan pendistribusian informasi di RS. Panti Wilasa saat ini mendapat apresiasi yang sangat baik dari responden, karena sudah sangat membantu dalam pelayanan yang diberikan. Namun demikian seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat dan kebutuhan dari pengembangan pelayanan yang telah dilakukan, seyogyanya teknologi informasi yang ada dapat senantiasa diperbaharui. Beberapa karyawan masih ada yang belum bisa mengaplikasikan penggunaan komputer, seyogyanya ada pelatihan dan pembimbingan yang dilakukan terus-menerus secara periodik.

4. Di urutan terakhir yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja RS. Panti Wilasa adalah budaya organisasi. Seyogyanya manajemen RS. Panti Wilasa dapat lebih **meningkatkan penerapan budaya organisasi** sebagai pendorong yang sangat kuat terhadap kinerja organisasi. Budaya berkaitan dengan sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Seyogyanya manajemen dapat mempertahankan keteraturan pertemuan bagian dan antar bagian untuk dapat segera menyikapi permasalahan yang dihadapi yang memerlukan pemecahan bersama. Hampir semua bagian telah melakukan evaluasi terhadap kegiatan pelayanan yang dilakukan, namun evaluasi terhadap tindak lanjut dari evaluasi yang telah dilakukan masih kurang, seyogyanya dapat selalu dilakukan *ceck* dan *recek* terhadap tindak lanjut hasil evaluasi. Apresiasi responden atas pelayanan yang diberikan oleh rekan kerja adalah sangat baik. Budaya kepercayaan pada rekan kerja ini seyogyanya tetap dapat terbangun dengan baik. Seyogyanya manajemen dapat senantiasa membangun semangat optimisme dalam pelayanan. Budaya integrasi yang ditunjukkan dengan kerjasama yang baik antar bagian di RS. Panti Wilasa perlu dipertahankan, karena dengan struktur yang ada di mana

dibutuhkan suatu spesialisasi, departementalisasi dan desentralisasi tentu saja memerlukan derajat integrasi yang tinggi supaya pelayanan dapat berjalan seirama. Dari jawaban responden juga dapat diketahui bahwa manajemen senantiasa terbuka untuk setiap masukan, sehingga Budaya kepercayaan pada rekan kerja ini seyogyanya tetap dapat terbangun dengan baik. Seyogyanya manajemen dapat senantiasa membangun semangat optimisme dalam pelayanan. Budaya integrasi yang ditunjukkan dengan kerjasama yang baik antar bagian di RS. Panti Wilasa perlu dipertahankan, Di sisi lain hampir sebagian besar karyawan dinilai telah bersungguh-sungguh dalam bekerja, namun demikian masih ada juga yang dinilai kurang dalam kesungguhan bekerja. Diharapkan manajemen senantiasa melakukan evaluasi dan memberikan *reward* dan *punishment* sebagaimana telah diatur.

5. Kinerja RS. Panti Wilasa mendapat apresiasi yang sangat baik dari responden, namun demikian ada beberapa masukan yang harapannya dapat menjadikan bahan pertimbangan manajemen. Pendapatan rumah sakit memang meningkat dari tahun ke tahun, hanya peningkatannya memang masih belum optimal berkaitan dengan jumlah BOR yang semakin menurun. Seyogyanya beberapa hal yang berhubungan dengan pelanggan terutama untuk pelayanan di rawat inap mendapat prioritas yang lebih, yaitu untuk tempat parkir dan pengaturan parkir, kenyamanan

ruang tunggu rawat jalan dan kenyamanan ruang rawat inap. Efisiensi rumah sakit telah dilakukan, namun dengan pengembangan yang saat ini dilakukan menimbulkan kesan “boros”; untuk itu seyogyanya ada sosialisasi terhadap setiap program masing-masing bagian. Adapun untuk pelatihan yang dilakukan secara periodik seyogyanya dapat dilakukan evaluasi terhadap aplikasi dari pelatihan, terdapat laporan paparan dari karyawan yang bersangkutan dan hasil pelatihan dapat disosialisasikan.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam hal metodologi sebagai berikut:

1. Variabel-variabel dalam penelitian ini diambil dari hasil penelitian Yee-Ching, bahwa keberhasilan kinerja organisasi yang diukur dengan Balance Scorecard dipengaruhi oleh kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai 16,7% artinya kemampuan variabel-variabel independen (kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi informasi) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (kinerja organisasi) amat terbatas. Sebesar 83,3% variasi variabel dependen (kinerja organisasi) dipengaruhi variabel lain di luar model.
2. Hasil penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi ini tidak

sepenuhnya dapat diterapkan di organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda.

#### **AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Keterbatasan yang didapatkan pada penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Agenda penelitian mendatang yang disarankan dari penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang pertama, dengan mengacu pada beberapa literatur dan hasil penelitian, maka penelitian mendatang disarankan untuk menambah jumlah variabel penelitian yang digunakan seperti sarana prasarana, lingkungan eksternal, misi dan strategi, sistem (*policies and procedures*), motivasi kerja, kepuasan karyawan, inovasi, dll.
2. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang pertama, untuk meyakinkan adanya konsistensi hubungan yang berlangsung diantara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seyogyanya penelitian dapat dilakukan di semua rumah sakit dengan tipe sama.
3. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang kedua, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif, penelitian mendatang juga disarankan untuk meluaskan obyek penelitian selain rumah sakit.



## DAFTAR REFERENSI

- Bakos & Treacy, 1986, "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective"; **MIS Quarterly** Vol. 10, No. 2
- Bhargava, M., Dubelaar C. & Ramaswami S., 1994, "Reconciling diverse measures of performance .: A Conceptual framework and test of a methodology"; **Journal of Business Research**, pp 235-246
- 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. 204-21
- Chakravarthy, Balaji S., 1996, "Measuring Strategy Performance"; **Strategic Management Journal**, Vol. 7, pp. 437-58
- Chaston, Ian, 1995, "Small Firms Performance: Assessing the Interaction Between Entrepreneurial Style and Organisation Culture"; **European Journal of Marketing**, Vol. 31. No. 11/12
- Dilanthi Amaratunga, Richard Haigh dan Marjan Šaršar, 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
- Ernawan, R. Ern, 2004, "Pengaruh Budaya dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur"; **Usahawan** no. 9
- Ferdinand Augusty, 2000, **Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb; 1997; "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance"; **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV
- Good, David J., & Robert W Stone, 2000, "The Impact of Computerization on Marketing Performance"; **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol 15 No.1, pp. 12-40
- Goodhue, Dale L., & Ronald L Thompson, 1995; "Task-Technology Fit and Individual Performance"; **MIS Quarterly**
- Ghozali, Imam, 2009, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, cetakan ke IV, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Gray, Brendan J., Sheelagh M. Matear & Phillip K. Matheson, 2000, "Improving the Performance of Hospitality Firms"; **International Journal of Contemporary Hospitality Management**
- Gupta K. Ashok and Wilemon David (1990), "Improving R&D / Marketing relations :

- R&D's perspective*"; **R&D Management**, Vol. 20, No. 4
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham & W.C. Black, 1995; **Multivariate Data Analysis with Reading**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hapsari, Mirma dan Imam Ghozali, 2006; "Pengaruh TI Berbasis Sumber Daya terhadap Kinerja", **Jurnal MAKSI**, Vol. 6, No. 1, Januari, hal. 60-8
- Jaworski, Bernard J. & Ajay Kohli, 1993, "Market Orientation Antecedent and Consequences", **Journal of Marketing**
- Kaats, B.W. dan Michaels A. Nit, (1988), "A Causal Models of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organisational Characteristic and Performance"; **Academy of Management Journal**, Vol 13
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton, 1996, "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System", Harvard Business School Press
- Kotter and Heskett, 1992. **Corporate Culture and Performance**. The Free Press, New York
- Krumweiede, Dennis W., Chwen Sheu, & Jerome Lavelle, 1998, "Understanding the Relationship of Top Management Personality to TQM Implementation"; **Production and Inventory Management Journal**
- Li, Mingfang dan Stamerly, R.L., 1998, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the ownership and Performance Relationship"; **Strategic Management Journal**, Vol. 19, P. 169-79
- Li, Tiger & Roger Calantone, 1998, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization & Empirical Examination"; **Journal of Marketing**, Vol 62
- Lubis, Arfan Iksan dan Sutopo, 2003, "Implementasi Konsep BSC bagi Small dan Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis"; **EKOBIS**, Vol. 4, No. 1. Hal. 15-28
- Masduki, Emi, 2005, "Analisis Dampak Struktur Kepemilikan Pada Kebijakan Hutang Dalam Mengontrol Konflik Keagenan". **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia** Vol, 20 No 1 Hlm 57-69
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional; Konsep & Aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Menon, A., Jaworski, B. J. and Kohli, Ajay K., 1997, "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 2 (3), 187-200
- Mukhopadhyay K. Samar and Gupta V. Anil (1998); " Interfaces for Resolving Marketing , Manufacturing and Design Conflicts A Conceptual Framework " ; **European**

- Journal of Marketing** , Vol. 32 , No. 1 , pp. 101-124
- Nasution S, 2003, **Metode Research**, Bumi Aksara, Jakarta
- Nirenberg, John, 2002, **Global leadership**, Capstone Publishing, United Kingdom
- Owen, Keith, Ron Mundy, Will Guild & Robert Guild, 2001, “*Creating and Sustaining the High Performance Organisation*”; **Managing Service Quality**
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A, and Berry, L.L., 1988, “*SERVEQUAL: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perception Of Service Quality*”. **Journal of Retailing**, Vol. 64: 12 – 35
- Pelham, Alfred M & David T Wilson, 1996, *A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance*, **Journal of the Academy Marketing Science**, vol 24
- Porter, Michael E., 1998, “**Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing**”; Erlangga, Jakarta
- Raines & Lovell, 2003, “*Success Factors For Implementation Of The Balanced Scorecard In A NHS Multi-Agency Setting*”; **International Journal Health Care Quality Assurance Leadership Health Service**, pp 99-108
- Robbins, Stephen P., 1996, **Organizational Behaviour Concept & Applications**, Prentice Hall Inc., Engelwoods Cliffs.
- Saull, Elsa M, 1998, “*How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation*”; **Journal of Retail Banking Services**, Vol XX No 1
- Soedjono, 2005, “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*”, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, VOL. 7, NO. 1, : 22- 47
- Udan Biantoro, 2002, **Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan**, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Van Grembeurgen, Wim, Ronald Saull dan Steven De Haes, 2000, “*Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group: Research Note*”; **JITCA**, Vol. 5, No. 1
- Winarna, Jaka, 2000, “*Dukungan Eksekutif Dalam Manajemen TI*”, **KOMPAK** No. 24, pp. 692 – 704
- Yee-Ching William Chan 2004, “*Performance Measures and Adoption of balanced Scorecard: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada*”; **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 23, No. 12, pp. 1475-96
- Zhang Z.H., 2000, **Implementation of Total Quality in Management an Empirical Study of Chinese Manufacturing Firm**, Thesis, University of Gronigen