

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, PEMANFAATAN  
TEKNOLOGI INFORMASI DAN IMPLEMENTASI STRUKTUR  
ORGANISASI YANG TERDESENTRALISASI TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI**

(Studi Pada RSUD Kabupaten Temanggung)

Tesis



**Didik Eko Mardijono**  
**NIM C4C006386**

Diajukan kepada Program Studi Magister Akuntansi  
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Tahun 2009

## **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 RSUD Temanggung, less of control function, and low of wealthiness of RSUD Temanggung. 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 RSUD Temanggung Organization.*

*The sample used in this research are the 71 employees of RSUD Temanggung, 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 RSUD Temanggung 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, RSUD Temanggung 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 RSUD Temanggung, fungsi pengawasan yang kurang optimal dan masih rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai rumah sakit di Indonesia. 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 RSUD Temanggung.

Sampel penelitian ini adalah pegawai RSUD Temanggung yang diambil sampel sejumlah 71 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 RSUD Temanggung perlu memberikan sistem organisasi yang efektif agar terdapat keterkaitan tugas antara pegawai satu dengan lainnya. Selain itu juga perlu diperluas wewenang RSUD Temanggung 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, RSUD Temanggung 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

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dimana salah satu upaya yang dilakukannya adalah mendukung rujukan dari pelayanan tingkat dasar, seperti pusat kesehatan masyarakat (Puskesmas). Untuk itu, sebagai pusat rujukan dari pelayanan kesehatan tingkat dasar, maka pelayanan rumah sakit perlu dijaga kualitas pelayanannya terhadap masyarakat yang membutuhkan. Pelayanan kesehatan inilah yang selalu dituntut oleh para pengguna jasa di bidang kesehatan agar selalu bertambah baik dan pada akhirnya tujuan organisasi dalam melakukan pelayanan prima berkualitas dapat terwujud. Untuk mewujudkan hal ini, tentu saja tidak mudah karena sudah pasti terdapat persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Karena rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lain, namun juga bersaing dengan rumah bersalin, klinik 24 jam, praktek dokter, praktek bidan swasta, dan pelayanan kesehatan lainnya. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan dan persaingan di pasar pelayanan kesehatan ini, di masa depan juga perlu direncanakan dengan baik.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai institusi pelayanan kesehatan masyarakat dituntut untuk senantiasa berubah dan meningkatkan kinerja dengan memperhatikan dinamika lingkungan yang sangat kuat. Ditengah dinamika lingkungan eksternal RSUD Temanggung mengalami penurunan kinerja yaitu dengan menganalisa

indikator *Bed Occupancy Ratio* (BOR) dan *Bed Turn Over* (BTO) masih dibawah ideal. Hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1:  
Fluktuasi *Bed Occupancy Ratio* (BOR) dan *Bed Turn Over* (BTO)  
RSUD Temanggung Periode Tahun 2003-2007

No	Tahun	BOR	BTO
1	2003	42,24	37,37
2	2004	45,63	41,45
3	2005	55,55	46,74
4	2006	66,23	55,09
5	2007	69,83	56,39
	Rata-rata	55,90	47,41
	Ideal	60-85%	40-50 Kali

Sumber: Manajemen RSUD Temanggung (2009)

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa pada Tahun 2003-2007, pemanfaatan tempat Tidur (BOR) serta BTO terus meningkat, namun BOR yang dicapai selalu dibawah angka idealnya yaitu sebesar 60-85% sementara rata-rata BOR yang dicapai hanya 55,90%, Hal ini perlu diperhatikan mengingat, pasien rawat inap merasakan pelayanan yang diberikan RSUD Temanggung yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja organisasi selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan organisasi sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja tersebut (Kaplan dan Norton, 1996). Pentingnya pengukuran kinerja secara tepat, menurut Keats dan Hitt (1988) dikarenakan kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya. Dengan mengetahui kondisi kinerja maka organisasi dapat melakukan revisi atas kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian dimasa yang akan datang akan lebih baik. Sementara itu, Li dan 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 terdapat 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 dan Gronlund (2003) bahwa faktor-faktor yang diduga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah (1) kepemimpinan, (2) pemanfaatan teknologi informasi, (3) implementasi struktur organisasi.

Anderson *et al.* (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan serta memimpin suatu visi jangka panjang bagi organisasi. Kepemimpinan yang tepat diperlukan dalam membuat suatu kebijakan-kebijakan strategis yang menentukan masa depan organisasi, termasuk penggunaan ukuran kinerja. Pimpinan sering menggunakan pendekatan subjektif berkenaan ukuran kinerja. Lipe dan Salterio (2000) dalam Carmona dan Salvador, (2003) mengatakan bahwa pimpinan lebih suka menggunakan ukuran umum dan subjektif daripada yang spesifik dalam melakukan penilaian kinerja organisasi.

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh penguasaan teknologi informasi dari karyawan suatu organisasi. Mulyadi (1997) mengatakan bahwa teknologi maju, khususnya teknologi informasi, akan menyebabkan perubahan radikal maupun berkelanjutan pada organisasi. Dengan aplikasi teknologi maka organisasi akan mengalami perubahan sistem manajemen, dari sistem tradisional ke sistem manajemen kontemporer.

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 organisasi 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 dan Johnson (dalam Jaworski dan Kohli, 1993), didefinisikan sebagai sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dalam organisasi menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi, serta prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Formalisasi diukur melalui sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi menetapkan peranan karyawan, otoritas kinerja, norma dan sanksi serta prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh karyawan. Sentralisasi, menurut Aiken dan 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 organisasi dalam pengambilan keputusan,

partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kontrol manajemen puncak terhadap keputusan yang diambil bawahan.

Variabel Kepemimpinan, teknologi informasi, dan struktur organisasi yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Organisasi mempunyai permasalahan yang terkait dengan teknologi informasi, oleh karena itu penelitian ini dilakukan di RSUD Temanggung yang selalu mengutamakan tuntutan pelanggan yaitu: sembuh, pelayanan memuaskan dan kenyamanan. Faktor utama yang menjadi permasalahan dari RSUD adalah kalah bersaing dalam hal fasilitas.

Berdasarkan survei pendahuluan tanggal 21-25 Mei 2009 diperoleh informasi bahwa permasalahan utama yang dialami RSUD Temanggung dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Belum dipahaminya sebagian prosedur/ kebijakan yang ada di Badan Pengelola RSUD Kabupaten Temanggung yang seharusnya menjadi dasar kerja seluruh petugas di Badan Pengelola RSUD Kabupaten Temanggung sehingga pelayanan belum maksimal.
2. Terbatasnya sarana, prasarana, sumber daya manusia (SDM) yang ada dan lemahnya pemahaman terhadap teknologi informasi yang ada.
3. Kurang tertibnya pengunjung penderita
4. Belum terlaksananya sistem informasi manajemen Rumah Sakit dan rekening keperawatan.
5. Kurangnya sarana dan prasarana untuk mendukung pelayanan medik.

Penelitian ini difokuskan pada permasalahan di atas yang belum teratasi, karena dapat mempengaruhi kinerja RSUD Temanggung, sehingga perlu dilakukan penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan, teknologi informasi, dan struktur organisasi yang terdesentralisasi terhadap kinerja RSUD Temanggung.

Mengacu uraian di atas, diperlukan penelitian tentang ”Analisis pengaruh kepemimpinan manajemen, pemanfaatan teknologi informasi, dan implementasi struktur organisasi yang terdesentralisasi terhadap kinerja organisasi (Studi pada BP RSUD Kabupaten Temanggung).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan ini didasarkan karena adanya nilai BOR yang dicapai selalu dibawah angka idealnya yaitu sebesar 60-85% sementara rata-rata BOR yang dicapai hanya 55,90% (Laporan Tahunan RSUD Temanggung, 2009). Hal ini perlu diperhatikan mengingat, pasien rawat inap merasakan pelayanan yang diberikan RSUD Temanggung yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, pemanfaatan teknologi informasi, dan struktur organisasi.

Berdasarkan fenomena empiris tersebut maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah: bagaimana meningkatkan kinerja organisasi RSUD Temanggung melalui kepemimpinan, pemanfaatan teknologi informasi, dan struktur organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh struktur organisasi yang terdesentralisasi terhadap kinerja organisasi?

## **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 di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
2. Menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi.
3. Menganalisis pengaruh struktur organisasi yang terdesentralisasi terhadap kinerja organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai kontribusi terhadap kajian mengenai kepemimpinan, 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 organisasi.
2. Penelitian ini juga berguna sebagai referensi bagi RSUD Temanggung dalam menggunakan ukuran kinerja secara komprehensif sehingga permasalahan yang terjadi pada RSUD Temanggung dapat di atasi.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Bab I terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab II terdiri dari telaah teori, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian. Bab III terdiri dari disain penelitian, populasi dan sampling penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, lokasi dan waktu penelitian, prosedur dan pengumpulan data, dan teknik analisis. Bab IV terdiri dari data penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan. Bab V terdiri dari kesimpulan dan saran.