



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
PARTISIPASI PEMAKAI TERHADAP  
KEBERHASILAN SISTEM  
(Studi Pada Pemerintah Kota Malang)**

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :  
**ANIS IRFANI**  
**0120700002**

PERPUSTAKAAN PUSAT  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG

TES  
658.409 2  
IRF  
p  
2006  
k.1

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KEKHUSUSAN PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI**

**1301859**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2006**



# TESIS

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PARTISIPASI PEMAKAI TERHADAP KEBERHASILAN SISTEM

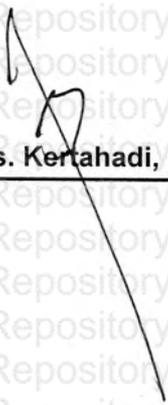
(Studi pada Pemerintah Kota Malang)

Oleh :

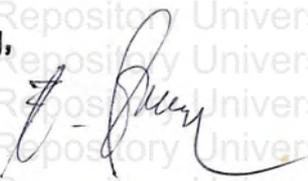
**ANIS IRFANI**

Dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 04 April 2006  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Pembimbing,**

  
Drs. Kertahadi, M.Com.

Ketua

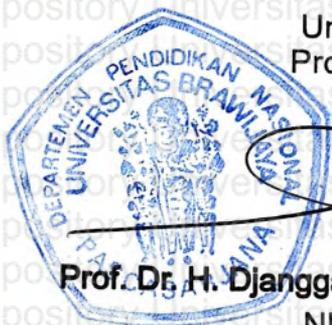
  
Eko Ganis S., SE., M.Com(Hons), Ph.D.

Anggota

\_\_\_\_\_  
Anggota

Malang, 23 NOV 2006

Universitas Brawijaya  
Program Pascasarjana  
Direktur,



  
Prof. Dr. H. Djanggan Sargowo, dr, SpPD., SpJP (K)  
NIP. 130 531 873

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. ( UUNO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70 )

Malang, November 2006

Mahasiswa,



Nama : **ANIS IRFANI**.....  
NIM : **0120700002**.....  
PS : **Administasi Bisnis**.  
PPSUB

**Identitas Tim Penguji**

JUDUL TESIS :

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pemakai terhadap Pengambilan Keputusan (studi pada Pemerintah Kota Malang)**

Nama Mahasiswa : Anis Irfani  
NIM : 0120700002  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis  
Minat : Sistem Informasi Manajemen

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Drs. Kertahadi, M.Com  
Anggota : Eko Ganis Sukoharsono, M.Com (Hons), Ph.D

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Suhadak, M.Ec.  
Dosen Penguji 2 : Drs. Nanang Riyadi, M.Si

Tanggal Ujian : 04 April 2006  
SK Penguji :



## Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

Bapak Drs. Kertahadi, M.Com selaku pembimbing utama dan Bapak Eko Ganis S. M.Com (Hons), Ph.D selaku pembimbing kedua.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Prof. Dr. Djanggan Sargowo, dr., SpPD.,SpJK.,(K)

Prof. Drs. Achmad Fauzi, DH MA selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis.

Bapak Agus dari Bakesbanglinmas Pemerintah Kota Malang dan seluruh pegawai Pemerintah Kota Malang atas bantuannya untuk memberikan ijin melakukan penelitian di dinas setempat.

Sujud dan terima kasih yang dalam kepada Abah dan Mama yang tidak bosan – bosannya selalu memberikan bimbingan dan doa dari kecil hingga sekarang dan juga nanti.

Bapak dan Ibu mertua yang selama ini memberikan dukungan baik secara moril maupun materiil.

Dosen – dosen, staf bagian akademik & seluruh karyawan PPSUB yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama penulis menempuh studi.

Istri tercinta dan anak yang dikandungnya selama 6 bulan ini...terima kasih telah memberikan motivasi dan inspirasi untuk tetap selalu semangat baik dalam suka maupun duka.

Seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan penelitian ini.

Malang, November 2006

Penulis



## RINGKASAN

**Anis Irfani, Nim : 0120700002, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 4 April 2006, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pemakai Terhadap Keberhasilan Sistem (Studi Pada Pemerintah Kota Malang) Komisi Pembimbing, Ketua : Kertahadi, Anggota : Eko Ganis Sukoharsono.**

Pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi pemakai terhadap keberhasilan sistem sangatlah tidak jelas dan merupakan hal yang kompleks. Partisipasi pemakai adalah faktor yang sering dinyatakan untuk menyelesaikan kegagalan pengembangan SIM, karena melalui partisipasi akan didapatkan komitmen pemakai, menghindari perlawanan dan menjamin persyaratan pemakai itu akan terpenuhi. Hal ini tampaknya menjadi hubungan sebab akibat dengan keberhasilan sistem.

Satu faktor yaitu gaya kepemimpinan dipercayai menjadi penentu keberhasilan sistem dan partisipasi pemakai. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara pemimpin untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan dan mengarahkan kehidupan pertumbuhan organisasi memerlukan pertimbangan kepemimpinan yang berbeda. Dengan alasan ini, maka pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan diyakini dapat ditiru untuk mengenalkan partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem.

Penelitian ini meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pemakai Terhadap Keberhasilan Sistem. Meneliti 40 kepala bagian dan sub bagian di Pemerintah Kota Malang, terbukti ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pemakai terhadap keberhasilan sistem. Oleh karena itu para pimpinan harus bisa menerima dengan beradaptasi menurut persyaratan pertumbuhan SIM.

Pertumbuhan Sistem Informasi Manajemen (SIM) dapat memperlihatkan bahwa perubahan organisasi sedang berproses. Setiap pimpinan harus dapat memperlakukan orang – orang dan membimbingnya dengan cara yang berbeda. Situasi yang berubah pada SIM dan setiap tahapan mungkin memerlukan perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem.

Hasil Penelitian dengan menggunakan analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap partisipasi pemakai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,305. Demikian juga dengan partisipasi pemakai berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan sistem dengan koefisien determinasi sebesar 0,424.

Pada proses sosialisasi teknologi informasi disarankan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi orang yang lebih dikedepankan dari pada yang berorientasi tugas, hal ini karena pada proses sosialisasi hal terpenting adalah bagaimana kita meyakinkan pada bawahan, bahwa teknologi informasi sangat penting bagi kita dan keberhasilan perusahaan atau organisasi, disamping itu para pimpinan perlu membuat orang – orang atau bawahan merasakan kebutuhan untuk mengawali dan

menerima perubahan. Ini penting sekali karena pada proses sosialisasi akan banyak tantangan atau hambatan serta perlawanan dari para bawahan, dengan gaya yang berorientasi orang ini diharapkan pimpinan perhatian pada perasaan pemakai, menerima saran, berkomunikasi secara mudah dan menunjukkan keramahan pada bawahan.

Pada proses implementasi sistem informasi disarankan kedua gaya tersebut dapat diberlakukan. Gaya yang berorientasi orang menyarankan agar para pimpinan memberikan kepercayaan dan keterbukaan kepada yang lain dengan kata lain partisipasi mulai diharapkan, disamping itu gaya yang berorientasi tugas harus mulai diperkenalkan untuk menghindari konflik yang berkepanjangan akibat adanya proses sosialisasi.

Pada taraf untuk mengurangi dampak yang kurang baik, dari proses implementasi tersebut maka para bawahan sudah mengerti dan tahu akan manfaat dari teknologi informasi pada tahap ini disarankan partisipasi pemakai (bawahan) ditingkatkan untuk itu kedua gaya tersebut dapat diterapkan. Gaya yang berorientasi tugas bertujuan agar aturan atau prosedur dapat diterapkan dengan lebih baik.

## SUMMARY

**Anis Irfani, NIM: 0120700002, Post Graduate Program Brawijaya University, April 4<sup>th</sup> 2006, The Influences of Leadership Style and User Participation for Achieved System Succeeded (studied at Malang Government Institution) Supervisor :Kertahadi, Co-supervisor : Eko Ganis Sukoharsono**

There were no clear content due to the influencing both leadership styles and its user participation for succeed the system and also it could be more complex thing. User participation or evolved are any factor which involved directly into attained or anticipated any failed deploying SIM, it caused those participation may would be user attempt, to covering clash and making guaranteed these requires which completed. This matter may have causal relation with system completed.

One of factor are leadership style in which key for system completes and user participation evolved. Leadership style may based on those leader plan in order to command, coordinating and forward into organization that it necessary for considering the leadership by differences. This reason, so that leader may have assumption that deployed in order to influencing user participates and system completed.

This research attempt to leadership styles influences and user participates into system completed. It about research for more than 40 sub division chief and division in Malang government institution, that proved there should be influences based on leadership styles and also user participation into its system more completed. Moreover, those leaders have to receiving and more adaptable into SIM progress.

Management Information System (SIM) progressing may have seeing there were organization changes. Each those leaders have to employing any people and deploying into different method. That situation could be more changes with SIM and each step should have different leadership styles, user participates and more completed system.

Research result using regression analysis that showing its leadership styles may orientation for any people and assignment matter which influences more significantly into user participates with determination coefficient about 0.305. Moreover user participated influencing significant into system completely with determination coefficient into 0.424.

Socialization process about information technology attempt advice that leadership styles would have orientation more basically from assignment, it caused that socialization process as important in which how we could assumed into employment that information technology would be important matter and in order to achieving company or organization success, then those leaders should be assumption into employment for changes. This matter could be importantly for socialization process that there many challenges or attempt in order to people orientation that hopes for any



attention for user, advice open up, communication easily and also showing more better relationship for sub division.

In context of information system implementation it could be deployed for both leadership method deployed. Those people orientation style may have influences that leader should giving trust and more openly to others with another word are participation should have implemented which assign orientation style have to changes into anticipation any conflict that caused socialization process.

In toward to reduce any unnecessary matter, this implementation process so this sub division or employment should have understanding and knowing about used and information technology that more advanced both styles that deployed. Any styles and method which required are aimed into its procedures and rules have more better result.



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Pemakai terhadap Pengambilan Keputusan (studi pada Pemerintah Kota Malang)

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok – pokok bahasan yang meliputi pengujian untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi pemakai terhadap keberhasilan sistem. Penelitian ini dilakukan di Malang-Jawa Timur dengan responden para pimpinan kantor dan bagian pemerintah kota Malang. Pengambilan sample dilakukan dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner yang disampaikan secara langsung. Analisis data untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan partisipasi pemakai berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan sistem.

Disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, November 2006

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN .....	i
SUMMARY .....	iii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Landasan Teori	
2.2.1 Perbedaan Leadership Dan Management .....	14
2.2.2 Peranan Manajer .....	16
2.2.3 Teori – Teori Kepemimpinan .....	21
2.2.4 Gaya Kepemimpinan .....	29
2.3 Partisipasi Pemakai .....	31
2.4 Keberhasilan Sistem .....	34



2.5 Kerangka Konseptual.....	44
------------------------------	----

2.6 Hipotesis Penelitian.....	47
-------------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis penelitian .....	49
----------------------------	----

3.2 Definisi Operasional Variabel .....	49
---	----

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	52
---	----

3.4 Pengukuran Instrumen.....	54
-------------------------------	----

3.5 Teknik pengumpulan data .....	56
-----------------------------------	----

3.6 Teknik Analisa Data	
-------------------------	--

#### 3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.1.1 Uji Validitas .....	56
-----------------------------	----

3.6.1.2 Uji Reliabilitas .....	57
--------------------------------	----

3.6.1 Analisa Statistik Deskriptif.....	57
---	----

3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	57
-------------------------------	----

#### 3.6.3 Analisa Statistik Inferensial

3.6.3.1 Model Regresi Pertama .....	59
-------------------------------------	----

3.6.3.2 Model Regresi Kedua .....	59
-----------------------------------	----

### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	62
--	----

4.2 Gambaran Umum Responden .....	62
-----------------------------------	----

#### 4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	64
--	----

#### 4.3.2 Analisa Statistik Deskriptif

4.3.2.1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Orang .....	66
--	----

4.3.2.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas .....	67
--	----





## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penemuan Penelitian Empirik (1982 – 1992) mengenai Hubungan Partisipasi Pemakai – Keberhasilan Sistem .....	14
2.	Describing User Participation .....	34
3.	The Seven Factors of IS Success .....	35
4.	Contoh Analisa Biaya dan Keuntungan .....	38
5.	Contoh Break event point .....	40
6.	Items from the leader behaviour description questionnaire (From XII) user to define consideration and initiation of structure .....	45
7.	Konsep, Variabel dan Indikator Pengukuran .....	50
8.	Populasi Penelitian pada Pimpinan di Lingkungan pemerintah Kota Malang .....	53
9.	Sample Penelitian pada Pimpinan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang .....	54
10.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
11.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....	63
12.	Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
13.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	65
14.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Orang (X1) .....	66
15.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Tugas (X2) .....	67
16.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Partisipasi Pemakai (Z) .....	68
17.	Distribusi Frekuensi Item Variabel Keberhasilan Sistem .....	69



18. Hasil Uji Multikolinieritas .....	71
19. Pengaruh partisipasi pemakai (Z) terhadap keberhasilan sistem (Y).....	72
20. Pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) terhadap partisipasi Pemakai (Z).....	74
21. Pengaruh gaya kepemimpinan tugas (X2) terhadap partisipasi pemakai (Z).....	76
22. Pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) dan tugas (X2) terhadap keberhasilan sistem (Y).....	78



## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Model Penelitian Untuk Keberhasilan sistem	6
2.	Manajer diantara unit dan lingkungannya	16
3.	Peranan-peranan Manajer	21
4.	Model Kepemimpinan Fiedler	26
5.	Tata Hubungan dalam Aplikasi Path Goal	28
6.	Main dimensions of IS Succes	36
7.	Timbangan perbandingan antara biaya dan keuntungan	37
8.	Fetures ini Nolan's six stages	42
9.	Model Konsep Penelitian Keberhasilan Sistem	47
10.	Model Hipotesis Penelitian	47



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Rekapitulasi Jawaban Responden	89
2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	94
3.	Analisis Regresi dan Uji Asumsi	109
4.	Kuesioner Penelitian	125



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era informasi global ini banyak organisasi yang sangat tergantung pada penggunaan telekomunikasi untuk melaksanakan aktivitas mereka. Indikator mengapa era sekarang dinamakan era informasi karena hampir semua kegiatan yang dilakukan baik oleh guru, akuntan, manajer adalah pada dasarnya mengelola informasi. Dengan dipergunakannya peralatan telekomunikasi maka akan sangat membantu kegiatan para pengusaha dalam melakukan kegiatannya seperti mengelola organisasi, sumber daya, dan kompetisi secara penuh dalam perubahan global yang begitu cepat. Telekomunikasi juga dapat pula dipergunakan manajer untuk meningkatkan efektifitas operasional, efektifitas bisnis, dan inovasi organisasi (O'Brien dalam Elidjen, 1998)

Menurut Rowe (dalam Elidjen, 1998) terdapat lima alasan utama mengapa organisasi berminat mempercepat melaksanakan manajemen telekomunikasi. *Pertama*, banyak organisasi menyadari bahwa manajemen telekomunikasi penting untuk meningkatkan produktifitas dan hal itu dapat digunakan sebagai suatu strategi (*a strategic weapon*) untuk mendapatkan suatu keuntungan yang kompetitif. *Kedua*, banyak produk dan jasa kompetitif tersedia dalam pasar global sebagai akibat deregulasi industri telekomunikasi. *Ketiga*, perubahan teknologi yang begitu cepat memungkinkan integrasi antara komunikasi suara dan data, dan kondisi ini menyebabkan kompleksitas dan tantangan dalam manajemen telekomunikasi. *Keempat*, manajemen jaringan

komunikasi yang menggantikan penggunaan manajemen komputer terpusat dimana sejumlah terminal dan personal komputer perlu saling dihubungkan pada banyak perusahaan telah banyak menyebabkan banyak perusahaan memberikan perhatian untuk memelihara dan mengembangkan sumber daya komputer mereka. *Kelima*, banyak organisasi yang telah mengeluarkan banyak dana dalam pengembangan fasilitas telekomunikasi menjadi bagian yang berarti dari total biaya organisasi.

O' Brien (dalam Elidjen, 1998) menyebutkan ada tiga trend utama dalam telekomunikasi, yaitu : trend industri, teknologi dan aplikasi. Tiga trend utama ini memberikan dampak yang berarti pada keputusan-keputusan dan secara berarti meningkatkan alternatif pengambilan keputusan.

1. *Trend Industri* di telekomunikasi mempunyai dampak yang berarti dalam keputusan manajemen dan meningkatkan alternatif pengambilan keputusan karena pilihan jasa dan vendor yang tersedia memenuhi kebutuhan suatu organisasi telah meningkat secara berarti.
2. *Trend Teknologi*, perubahan yang sangat cepat dalam teknologi komputer dan komunikasi memungkinkan integrasi komunikasi, suara dan data. Dengan teknologi ini, efisiensi, produktivitas dan pengurangan biaya dapat dicapai. Redundansi staf dapat dihindari karena departemen komunikasi data dan departemen komunikasi suara yang dahulunya terpisah sekarang dapat dijadikan satu departemen yaitu departemen telekomunikasi. Dan karena perubahan teknologi yang sangat cepat, manajer telekomunikasi harus mengetahui bagaimana membuat suatu keputusan yang baik untuk menginvestasi perangkat keras telekomunikasi dan komputer agar tidak cepat tertinggal atau tidak berguna.
3. *Trend Aplikasi*, menurut O' Brien (dalam Elidjen, 1998) trend yang lebih banyak mengarah ada lebih banyak vendor, jasa-jasa teknologi-teknologi



Repository Universitas Brawijaya 3

mutakhir, *open system*, dan pertumbuhan internet perusahaan-perusahaan, meningkatkan sejumlah aplikasi nyata secara dramatis. Fungsi telekomunikasi didalam perusahaan tidak lagi dianggap ringan pada sistem-sistem kantor, persiapan panggilan jarak jauh (*long distance calling arrangements*), dan sejumlah komunikasi data yang terbatas pada komputer *mainframe* tetapi telah menjadi suatu bagian yang terintegrasi dari jaringan komputer lokal dan global yang digunakan untuk mengurangi biaya, meningkatkan kerjasama dalam kelompok kerja, mengembangkan proses operasi *online*, berbagai sumberdaya, mempersatukan para pelanggan dan pemasok, serta mengembangkan layanan produk baru.

Rowe (dalam Elidjen, 1998) berargumen bahwa departemen telekomunikasi sebagai departemen dalam beberapa tahun baru-baru ini dapat dipandang sebagai "suatu bisnis dalam bisnis" dan tanggung jawab besar dari manajer umum dapat diaplikasikan pada manajemen telekomunikasi. Menurut Rowe, fungsi-fungsi ini adalah penentuan staf, pengorganisasian, perencanaan, pengarahan dan pengontrolan.

1. *Penentuan Staf*, penentuan staf khususnya menantang bagi manajer telekomunikasi karena untuk beberapa tahun tidak ada akademik atau universitas yang memperkenalkan program yang dikhususkan pada pendidikan orang-orang untuk karir di bidang telekomunikasi. Masalah lainnya adalah gabungan keahlian yang dibutuhkan departemen telekomunikasi sulit untuk dicapai suatu departemen yang kecil.
2. *Pengorganisasian*, juga merupakan suatu tantangan bagi manajer telekomunikasi. Gaya organisasi tergantung pada pertumbuhan telekomunikasi dalam suatu perusahaan dan ukuran organisasi.
3. *Perencanaan*, perencanaan lebih menantang bagi manajer telekomunikasi.

Manajer telekomunikasi diharapkan mempunyai pemikiran kedepan dan



konseptual untuk membuat perencanaan departemen telekomunikasi dan juga diharapkan mempunyai kemampuan untuk memprediksi kebutuhan aplikasi bisnis di masa mendatang.

4. *Pengarahan*, pengarahan staf juga merupakan suatu tantangan bagi manajer telekomunikasi, yaitu bagaimana meyakinkan bahwa setiap individu termotivasi dan dapat melihat bagaimana individu tersebut berusaha membantu departemen telekomunikasi untuk memenuhi tujuan dan berhasil.

5. *Pengontrolan*, pengontrolan adalah suatu aktivitas yang penting bagi manajer telekomunikasi untuk meyakinkan untuk kerja yang sedang dilaksanakan pada perencanaan tersebut. Jika ada suatu perubahan dalam perencanaan dibuat dengan mengetahui apa saja yang sedang terjadi dan mengerti aplikasi yang akan terjadi pada organisasi tersebut.

Perubahan manajemen, manajer dihadapkan pada orang-orang yang sering menolak untuk berubah, khususnya jika teknologi baru tersebut ditawarkan tidak memberikan keuntungan langsung bagi mereka, dan jika sistem tersebut tidak *user friendly*. Banyak kesalahan yang telah terjadi dalam mengimplementasikan teknologi telekomunikasi yang rumit dan dengan investasi yang tinggi (McKendrick dalam Elidjen, 1998). Melihat kondisi yang demikian maka hal ini merupakan tantangan sekaligus harapan bagi para manajer dalam usahanya untuk menerapkan teknologi yang relatif baru.

Untuk dapat melaksanakan perubahan tersebut maka disini diperlukan adanya komponen yang saling mendukung baik pada taraf tataran manajer maupun pada aspek penggunaannya. Dengan melihat realita bahwa kedua unsur tersebut tidak dapat berjalan sendiri maka kolaborasi keduanya sangat diperlukan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem tidaklah jelas, tetapi ini merupakan hal yang kompleks dan

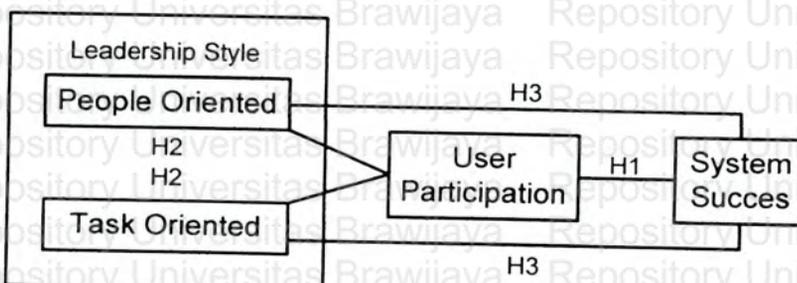


multi konsep. Untuk menangkap kompleksitas dan untuk mengubahnya dalam bentuk yang lebih sederhana diperlukan pengetahuan dari berbagai konsep pengetahuan yang dapat menjelaskan kepada Manajer SIM, maka perlu adanya suatu penelitian yang sistematis. Studi tersebut harus bisa menjabarkan dan meneliti sikap serta perilaku pemakai untuk dapat memahami konsep tentang hubungan tersebut.

Partisipasi pemakai adalah faktor yang paling sering kali disebut sebagai faktor yang dinyatakan untuk menyelesaikan kegagalan pengembangan SIM, karena partisipasi ini dapat meningkatkan komitmen pemakai, menghindari perlawanan dan menjamin bahwa persyaratan pemakai terpenuhi. Pentingnya partisipasi pemakai pada keberhasilan SIM telah diteliti secara intensif oleh Barki dan HartWick, (1994), Cavaye, (1995) (dalam Lu dan Wang, 1997) ini tampaknya menjadi hubungan sebab akibat dengan keberhasilan SIM. Namun hasil yang berbeda juga telah banyak diteliti antaranya, Olsoin dan Ives, (1981) telah mengulang 22 studi yang telah dipublikasikan sejak tahun 1959 sampai 1981, hanya 8 (36%) dari mereka yang menunjukkan hubungan positif antara partisipasi pemakai dengan keberhasilan SIM. Cayave, (1995) juga mengidentifikasi bahwa ada 7 (37%) dari 19 penelitian empiris yang dilakukan pada tahun 1982 sampai 1991 yang menunjukkan hubungan antara keberhasilan dan partisipasi. Satu faktor lain, yaitu fase pertumbuhan SIM, dipercayai menjadi penentu kesatuan yang penting dari hasil partisipasi. Situasi - situasi berubah yang terjadi pada setiap fase pertumbuhan SIM karena kesalahan pada penempatan tujuan, pembelajaran organisasi, berbagai jenis tuntutan tugas, kebutuhan perorangan dan kekuatan lingkungan ini akan berdampak pada pola partisipasi yang diterapkan pemakai. Dari sini timbul pertanyaan yang pertama pada studi ini adalah "apakah pengaruh partisipasi pemakai pada keberhasilan sistem?".

Satu hal lain yang mempengaruhi keberhasilan sistem dan partisipasi pemakai adalah gaya kepemimpinan. Dalam kesempatan ini, gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara manajemen untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas orang lain terhadap tujuan kelompok Aldag dan Streans, (1991) dalam (Lu dan Wang). Banyak penelitian menyatakan bahwa tiap fase pada pertumbuhan dan perubahan organisasi itu memerlukan pertimbangan manajerial yang berbeda (Lu dan Wang, 1997). Disamping itu penelitian lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh situasi, Lu, (1995), Hersey dan Blanchard, (1982), (Lu dan Wang, 1997). Dengan alasan ini, maka gaya kepemimpinan SIM dapat ditiru untuk memperkenalkan partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem menurut fase pertumbuhan SIM. Pertanyaan kedua pada kedua studi ini adalah “apakah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mengenalkan partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem?”.

Untuk memudahkan pemahaman konsep tersebut maka disini perlu adanya model konseptual. Dalam penelitian pembuatan keputusan partisipatif memberikan alasan mendasar tentang hubungan yang dihipotesakan antara partisipasi pemakai dan gaya kepemimpinan yang serta hubungan antara keberhasilan dan gaya kepemimpinan. Teori perubahan organisasi dan teori kekuatan kepemimpinan memberikan dasar teoritis untuk hubungan yang dihipotesakan antara gaya kepemimpinan, partisipasi dan keberhasilan sistem.



**Gambar 1. Model Penelitian Untuk Keberhasilan sistem**  
Sumber : Lu dan Wang, 1997



Dari gambar ini menunjukkan kesatuan pandangan teoritis dan menyatakan bahwa keberhasilan SIM adalah fungsi dari partisipasi pemakai dan gaya kepemimpinan serta tingkatan partisipasi yang berhubungan dengan gaya manajemen.

Para penganut teori tingkah laku percaya bahwa kita dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang manajer efektif dan manajer yang tidak efektif (Yukl, 1998). Beberapa studi telah mengkategorikan gaya kepemimpinan kedalam gaya yang berorientasi pada hubungan (*consideration*) dan gaya yang berorientasi pada tugas (*initiation*) menurut *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang dikembangkan oleh Universitas Negeri Ohio. Gaya yang berorientasi pada orang diartikan sebagai tingkatan sebagai tingkatan dimana tingkah laku manajer itu mengakibatkan kepercayaan timbal balik, persahabatan dan penghormatan. Manajer yang berorientasi pada tugas memungkinkan mendefinisikan dan mengatur hubungan tugas, standar dan antara anggota manajer untuk mencapai tujuan (Thoha, 1995).

Model untuk perubahan organisasi bermanfaat untuk menjelaskan perubahan dalam mengidentifikasi fase dalam permasalahan yang memungkinkan akan dialami atau ditemui oleh manajer. Diantara model yang ada, model tiga fase dari Lewin adalah model yang paling populer untuk mengenalkan perkembangan organisasi. Tiga fase tersebut adalah : (1) Tidak adanya penyegaran, adalah waktu disaat orang merasa kebutuhan untuk mengawali dan menerima perubahan. (2) Perubahan, adalah proses sistem yang bergerak dari keadaan lama ke keadaan baru. (3) Penyegaran kembali, ini terjadi pada sekelompok sistem pada perubahan yang permanen (Robbins, 1996).



Dengan mengidentifikasi fase dan situasi pertumbuhan SIM dari Nolan, manajer SIM dapat mengembangkan tingkah laku manajerial yang sesuai untuk menejemennya. Manajer yang berhasil adalah manajer yang sering memiliki penyesuaian gaya yang merupakan persyaratan pada situasi yang ada. Tiap fase pertumbuhan SIM mengimplikasikan situasi tertentu dan sehingga memerlukan gaya kepemimpinan dan tingkat partisipasi yang berbeda (Lu, 1995).

### 1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut diatas maka penulis mencoba merumuskan suatu permasalahan yang ingin dicapai pada penelitian ini. Rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Apakah tingkat partisipasi pemakai berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sistem ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi pada orang berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai ?
4. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas terhadap tingkat keberhasilan sistem ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan permasalahan tersebut diatas, mengindikasikan adanya suatu tujuan tersendiri yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian tersebut, dimana tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang dijadikan rumusan masalah tersebut, yaitu :



1. Untuk mengetahui apakah tingkat partisipasi pemakai berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sistem.
2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berorientasi pada orang berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai.
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi pada orang dan tugas terhadap tingkat keberhasilan sistem.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

- a) Dari hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan serta sumbangan pemikiran bagi manajer dalam upayanya untuk mensosialisasikan informasi yang berbasis komputer kepada para pemakai atau calon pemakai sistem informasi.
- b) Dari hasil penelitian ini bertujuan untuk turut menyumbangkan pemikiran terhadap para manajer sistem informasi untuk bisa menerapkan sistem informasi berbasis komputer dengan baik.
- c) Dengan penelitian ini diharapkan menghasilkan konsep pemikiran yang dapat memberikan arahan bagi manajer dalam menerapkan sistem informasi serta meminimaliser dampak yang kurang baik pada proses pengimplementasian sistem informasi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dalam kesempatan ini akan dianalisa beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai dasar atau landasan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar atau landasan pada penelitian kali ini adalah :

Lu dan Wang (1997) dengan judul “ *The Relationship Between Management Styles, User Participation and system Success Over MIS Growth Stages* ” yang mana penelitian ini dilakukan di Taiwan – China. Dengan menggunakan metode survey dan mengambil responden 172 manajer dari beberapa perusahaan jasa dan manufaktur yang terbagi menjadi beberapa responden yaitu : 31 manajer mewakili tahap awal pertumbuhan SIM, 89 manajer mewakili tahap pertumbuhan SIM, dan 52 manajer mewakili tahap kedewasaan SIM. Dari penelitian tersebut Lu dan Wang membuat suatu kesimpulan dari hasil penelitiannya sebagai berikut:

A . Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap partisipasi pemakai

*Pada fase awal*, hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang yang secara signifikan relevan secara positif pada partisipasi pemakai.

*Pada fase pengembangan*, tidak hanya gaya kepemimpinan yang berorientasi orang saja, namun gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas pula secara signifikan berhubungan positif dengan partisipasi pemakai.



Pada fase kedewasaan, kedua gaya tersebut tidak begitu mempengaruhi secara signifikan pada partisipasi pemakai.

B. Gaya kepemimpinan dan keberhasilan sistem terhadap fase pertumbuhan

SIM Pada fase awal, kedua gaya kepemimpinan tersebut tidak berhubungan dengan keberhasilan sistem.

Pada fase pengembangan, baik gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas memiliki hubungan yang signifikan secara positif dengan keberhasilan sistem.

Pada fase kedewasaan, baik gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan tugas memiliki hubungan berarti yang positif dengan keberhasilan sistem.

C. Partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem terhadap fase pertumbuhan SIM.

Pada fase awal, Partisipasi pemakai secara positif dan signifikan berhubungan pada keberhasilan sistem.

Pada fase pengembangan, partisipasi pemakai dapat meningkatkan pemahaman yang saling menguntungkan.

Pada fase kedewasaan, partisipasi pemakai dapat mendorong inovasi pada penggunaan teknologi informasi yang sesuai, rasa kepemilikan pada sistem dan sehingga membuat sistem lebih berhasil.

D. Bahwa antara gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem terdapat perbedaan yang signifikan.

Penelitian lain yang menyoroti tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Hemsath (1998), dengan judul *Finding The Word on Leadership*, dengan menggunakan metode survey dengan jumlah 90 responden manajer dan beberapa perusahaan jasa, hasilnya bahwa suksesnya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tipe dari personal (bawahan). Pemimpin yang baik merasa

harus selalu meningkatkan kemampuan interpersonal. Mereka ramah, terbuka, jujur dan adanya sikap untuk mendorong bawahan dengan memberi wewenang, dukungan dan penuh kebijakan. Mereka mencoba menumbuhkan kerja sama dan komitmen untuk menyebarluaskan tujuan pada kelompok.

Masih pada koridor yang sama yang menyoroti tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Kahai, et.al, (1997) dengan judul *Effects of Leadership Style and problem structure on Work Group Process and autcomes in elektronik Meeting System Environment*. Dengan menggunakan metode eksperimen yang dilakukan pada industri elektronik dengan jumlah responden 95 karyawan pada bagian produksi. Hasilnya adalah bahwa kepemimpinan adalah kunci pokok suatu kelompok, kepemimpinan diperlukan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin berpengaruh pada kinerja kelompok. Hasilnya adalah : (1) Apabila partisipasi lebih mengarah pada dukungan dari pada konsultasi (maka bentuk partisipasi dari pemimpin adalah dalam bentuk instruksi ). (2) Apabila partisipasi mengarah pada pemberian saran dan sedikit kritikan, maka ini sesuai dengan struktur masalah yang cukup (rumit) dari pada struktur dari masalah yang moderat (lunak). (3) Partisipasi pemimpin akan lebih sesuai pada pemberian saran untuk masalah yang moderat, sementara kepemimpinan instruksi lebih sesuai untuk struktur berpengaruh pada masalah yang cukup (rumit). (4) Frekuensi pemberian berpengaruh pada produktifitas dan kepuasan kelompok. Dalam tatanan yang lain penelitian yang terkait dengann partisipasi pemakai dan keberhasilan sistem dilakukan dilakukan oleh Choe, (1998) *The Effects of User Participation on the Design of Accounting Information Systems*. Dengan menggunakan metode survey dan mengambil responden karyawan pad a perusahaan jasa sejumlah 100. Hasil penelitiannya adalah, pada kondisi tugas yang ketidakpastiannya tinggi partisipasinya pemakai berhubungan positif dengan meningkatnya kinerja MAS (*Management Accounting Information*



Systems). Ketika ketidakpastian tugas rendah, maka partisipasi pemakai tidak berdampak. Pada struktur organisasi yang sempit, bidang yang luas, perlu ketepatan waktu dan penyatuan informasi maka tingginya partisipasi pemakai berpengaruh positif pada kinerja. Pada organisasi mekanis, bidang yang sempit dan informasi yang terpecah maka tingginya partisipasi pemakai menyebabkan kinerja MAS tinggi.

Masih dalam tataran yang sama penelitian yang dilakukan oleh McKeen, et.al, (1997) dengan judul *Successful Strategies for Participation in Systems Development*. Dengan menggunakan metode survey pada 8 perusahaan yang berbeda dengan jumlah responden 170 karyawan. Hasilnya bahwa partisipasi pemakai mempunyai pengaruh yang tidak sama pada semua kondisi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi pemakai dapat meningkatkan kepuasan pemakai. Hubungan antara partisipasi pemakai akan berbeda pada situasi yang berbeda.

Dari penelitian ini peneliti nantinya ingin mengetahui persamaan dan perbedaan yang terjadi pada penelitian terdahulu dengan hasil dari penelitian yang sekarang, serta apakah hasil penelitian sekarang akan mendukung, menolak atau bahkan sangat berbeda dengan penelitian terdahulu. Disamping itu pada kesempatan ini peneliti juga menampilkan hasil penelitian yang terkait dengan masalah hubungan antara partisipasi pemakai dengan keberhasilan sistem, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1. Penemuan Penelitian Empirik (1982 – 1992) mengenai Hubungan Partisipasi Pemakai – Keberhasilan Sistem**

Positive Result	Inconclusive Result	Negative Result
Allingham and O'Connor (92)	Baronas and Louis (88)	King and Lee
Baroudi et.al (86)	Beareth (87)	Tait and Vessey (88)
Debrander and Thiers (84)	Franz and Robey (84)	Robey and Farrow (82)
Doll and Torkzadeh (89)	Hirschheim (85)	
Franz and Robey (86)	Jarvenpaa and Ives (91)	
Kappelman and McLean (91)	Markus (83)	
Kim and Lee (86)	Newman and Nobel (90)	
	Newman and Nobel (90)	
	Robey et.al (89)	

**Sumber : Cavaye, 1995**

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Perbedaan Leadership and Management

Hampir pada semua literatur manajemen memberikan rumusan yang jelas mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen tersebut. Suatu rumusan yang sering dikemukakan adalah bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain. Dengan demikian manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Rumusan ini tidak menyebutkan secara jelas apakah kegiatan tersebut untuk organisasi industri atau perusahaan. Yang jelas dikemukakan bahwa manajemen tersebut dapat diterapkan pada setiap organisasi, apakah organisasi perusahaan, pendidikan, rumah sakit, organisasi politik dan bahkan keluarga. Supaya organisasi-organisasi tersebut dapat berhasil mencapai tujuan maka diperlukan manajemen (Thoha, 1995)

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat



pebedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen (Thoha, 1995). Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan didalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbdaan diantara kedua konsep pemikiran ini terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau kelompok, dan itu bisa saja karena bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi. Seperti dikemukakan oleh beberapa rumusan pengertian diatas dan rumusan lain bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Disini menurut Thos (1995), kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan tatakrama atau birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang-orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Apabila kepemimpinan itu dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen (Thoha, 1995). Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan model, motivasi, dan pengendalian yang dipertimbangkan oleh para pengarang-pengarang manajemen sebagai fungsi pokok yang tak terpisahkan, setiap kali pembahasan mengenai manajemen menjadi pokok perhatian yang dijalankan. Fungsi-fungsi ini relevan pada setiap jenis organisasi dan setiap hirarki manajemen yang ada dalam organisasi tersebut.

Dari penjelasan diatas maka dapat saja terjadi seorang manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi



perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1995). Tetapi seseorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lain. Dengan kata lain seorang *leader* atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai *leader* atau pemimpin.

### 2.2.2 Peranan Manajer

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu kantor yang mudah dikenal (Thoha, 1995). Kepribadian seorang barangkali juga amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan. Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macamnya. Dan masing-masing manajer akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan harus dimainkan pada hakekatnya tidak ada perbedaan. Baik manajer tingkat atas, menengah, maupun tingkat bawah mempunyai jenis peranan yang sama. Hanya karena berbeda lingkungan yang akhirnya bobot peranan itu sedikit berbeda. Apa yang dijelaskan dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2. Manajer diantara unit dan lingkungannya**

Sumber : Thoha, 1995

Ada empat peranan manajer yang harus dilaksanakan oleh manajer jika organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan efektif. Empat peranan itu menurut

Ichak Adizes (dalam Thoha, 1995) ialah : memproduksi , melaksanakan,

1301859



melakukan informasi, memadukan. Sedangkan menurut Henry Mintzberg (dalam Thoha, 1995) ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hirarkinya, dari tiga peranan utama olehnya kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan yaitu :

#### A. Peranan Hubungan Antar Pribadi

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan kali ini, yakni hal yang berlainan dengan status dan otoritas manajer, dan hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antar pribadi. Status menghendaki manajer harus menerima undangan, mendatangi upacara serta kegiatan lainnya. Karena manajer mempunyai jabatan yang tinggi, maka eksekusinya manajer tersebut harus mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan :

1. Peranan sebagai *Figurehead*, yakni peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Contohnya menghadiri upacara peresmian, pengguntingan pita, dll.
2. Peranan sebagai Pemimpin (*Leader*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan.
3. Peranan sebagai pejabat Perantara (*Liasion Manager*), disini manajer peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staff dan orang-orang yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

#### B. Peranan Berhubungan Dengan Informasi (*Informational Role*)

Peranan interpersonal diatas meletakkan manajer pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan-hubungan keluar membawa padanya mendapatkan informasi yang special dari lingkungan luarnya , dan

kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan itu terdiri dari sebagai berikut :

1. Sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.

Adapun informasi yang diterima oleh manajer ini dapat dikelompokkan atas lima kategori :

- a) *Internal operation*, yakni informasi mengenai pengajuan pelaksanaan pekerjaan didalam organisasi, dan semua peristiwa-peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut.
- b) Peristiwa-peristiwa diluar organisasi (*external events*), informasi jenis ini diterima oleh manajer dari luar organisasi, misal informasi dari pelanggan, hubungan-hubungan pribadi, pesaing, asosiasi- asosiasi dan lainnya.
- c) Informasi dari hasil analisis, semua analisis dan laporan-laporan mengenai berbagai isu yang berasal dari berbagai sumber sangat bermanfaat bagi manajer untuk diketahui misal dari surat kabar, artikel-artikel, laporan atau briefing tentang hal-hal yang berkaitan dengan keputusan yang akan dibuat.
- d) Buah pikiran dan kecenderungan, manajer memerlukan suatu sarana untuk mengembangkan suatu pengertian baik atas kecenderungan yang tumbuh dalam masyarakat, dan mempelajari tentang ide-ide baru buah pikiran yang baru. Misal seminar-seminar, kompensasi-kompensasi, membaca laporan , saran dari masyarakat atau bawaha.
- e) Tekanan-tekanan, manajer perlu juga mengetahui informasi yang ditimbulkan dari rekanan dari pihak-pihak tertentu. Dalam hal ini informasi ini berusaha mempengaruhi kebijakan manajer.

2. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transisi dari informasi-informasi kedalam organisasi yang dipimpinnya. Ia melakukan penyampaian informasi yang berasal dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya. Informasi ini dapat dibedakan menjadi dua tipe, yaitu : kenyataan dan nilai. Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima oleh manajer karena jabatan atau otoritas formalnya, dan dia bisa meneruskan kepada bawahannya ataupun staf bawahannya menurut kenyataannya menangani hal-hal yang bersangkutan dengan informasi yang benar. Adapun informasi berdasarkan nilai tersebut adalah informasi yang berhubungan dengan referensi atau acuan-acuan tertentu yang perlu diketahui oleh staf bawahannya.
3. Sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan oleh manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* ini memberikan informasinya keluar, untuk lingkungannya, sedangkan *disseminator* hanya kedalam organisasi.

#### C. Peranan Pembuat Keputusan (*Decission Role*)

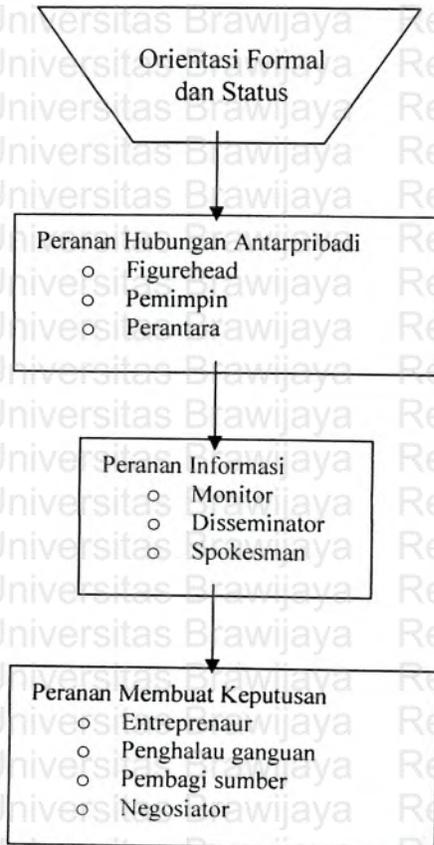
Minztberg berkesimpulan bahwa manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategis organisasinya. Dengan kata lain manajer itu terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan di organisasinya , hal ini dikarenakan (1) secara otoritas yang formal manajer satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan penting atau yang baru dalam organisasinya, (2) sebagai pusat informasi, manajer dapat meberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan terbaru dan nilai-nilai organisasi, (3) keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah

diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang melakukan kontrol atas semuanya.

Ada empat peranan manajer yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan :

1. Peranan sebagai *entreprenaur*, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terklendali dalam organisasi, dalam hal ini oleh Minzberg memusatkan pada semua pekerjaan managerial yang dihubungkan dengan perubahan yang sistematis dalam organisasi yang sedang berjalan termasuk pula pada organisasi baru.
2. Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya dibubarkan, terkena gosip, isu-isu yang kurang baik dan lainnya. Dalam hal ini manajer dihadapkan pada perbuatan-perbuatan yang tidak diketahuinya.
3. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), disini manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Strategi harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh positif harus dilihat oleh manajer, sehingga alokasi sumber dana dapat diberikan sebaik mungkin.
4. Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan mendapatkan dirinya selalu terlibat dalam kancah negosiasi dengan pihak-pihak di luar organisasi, ataupun dengan para individu di dalam organisasinya.

Dari kesepuluh peranan tersebut maka apabila digambarkan dapat dilihat sebagai berikut :



**Gambar 3. Peranan-peranan Manajer**

Sumber : Thoha, 1995

## 2.2.3 Teori-Teori Kepemimpinan

### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin dilahirkan, bukannya dibuat. Teori "*The Great Man*" menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat-sifat ataupun tidak. Contoh, dalam sejarah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi

Teori "*The Great Man*" barangkali dapat memberikan arti lebih realistis

terhadap pendeklatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikiran psikologi. Oleh karena itu sifat-sifat seperti fisik, metal kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti disekitar tahun 1930 – 1950. hasil penelitian kepemimpinan tersebut diketahui bahwa :

1. Kecerdasan muncul pada 10 penelitian
2. Inisiatif muncul pada 6 penelitian
3. Keterbukaan dan perasaan muncul pada 5 penelitian
4. Entusiasme, kejujuran, simpati dan kepercayaan pada diri sendiri muncul pada 4 penelitian

Menyadari hal ini, bahwa tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, maka Keith Davis (dalam Thoha, 1995) merumuskan sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi :

1. Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya memberikan bukti bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian luas terhadap aktifitas-aktifitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

## 2. Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuannya, maka harus terdapat pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikutnya. Hasil penemuan Ohio University berikutnya beberapa tahun

kemudian terutama dimensi pemberian dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini. Hasil penelitian ulang yang sempurna menunjukkan bahwa pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Penelitian lain juga menyatakan bahwa pengikut-pengikut para bawahan dapat mempengaruhi senyatanya para pemimpin, demikian pula pemimpin dapat pula mempengaruhi para bawahan dan pengikutnya. Contoh penemuan Greence menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka pemimpin menaikkan kepekaannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan).

### 3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan dan perilaku, berikut pelaksanaannya. Kemudian pada tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan, dimana konsep ini dibukukan dengan title "A Theory of Leadership Effectiveness".

Fiedler menciptakan pengukuran dengan memberikan satu skor yang dapat menunjukkan Dugaan Kesamaan diantara Keberlawanan (*Assused Similarity Between Opposites, ASO*) dan teman kerja paling sedikit disukai (*Least Preferred Coworker, LPC*) dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja

yang paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang brelatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenagi (LPC).

2. Gaya yang berorientasi tugas atau "*Hard Nosed*" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat perbedaan besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling banyak disenagi (ASO) dan memberikan gambaran (LPC).

Oleh karena itu Fiedler menyimpulkan bahwa harus diberikan perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional.

Sedangkan model kepemimpinan kontijensi Fiedler tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan kondisi empiris sebagai berikut :

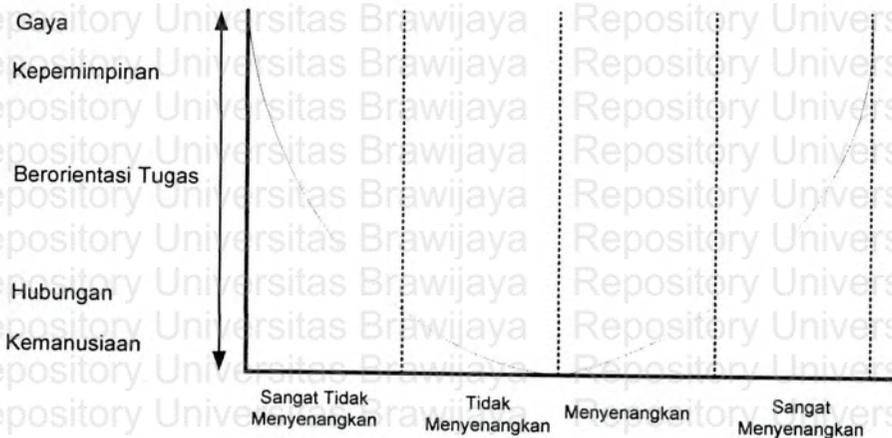
1. Hubungan pemimpin – anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting didalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
2. Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
3. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini dimensi yang penting ketiga dalam situasi yang menyenangkan. Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:
  - pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat demensi pertama tinggi)
  - tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi)
  - penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi)

Lewat hasil semuanya, Fiedler menyatakan seperti pada gambar 4, bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah efektif. Dan ketika situasi ditengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak sangat efektif. Dari sini timbul pertanyaan mengapa gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas bisa berhasil pada situasi yang sangat menyenangkan? Fiedler menerangkan "Bahwa dalam kondisi yang sangat menyenangkan dimana pemimpin mempunyai kekuasaan, dukungan informasi dan, dan tugas yang tersusun secara baik maka kelompok adalah siap untuk diarahkan dan meminta diperhatikan berbuat apa saja. Contoh, adalah kapten sebuah penerbangan disaat terakhir akan mendarat. Kita akan sulit meminta kepadanya untuk berdiskusi terlebih dahulu dengan anak buahnya memperdebatkan caranya mendaratkan".

Demikian pula sebagai contoh mengapa pemimpin yang berorientasi pada tugas akan berhasil dalam kondisi sangat tidak menyenangkan, Fiedler menerangkan "Seorang ketua panitia kerja sukarela yang tidak disenangi diminta untuk merencanakan piknik di hari Minggu yang cerah. Jika ketua terlalu banyak bertanya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh kelompok, atau bagaimana dia harus mengerjakannya, itu sama saja dia harus dinasehati sebaiknya semua orang pulang kerumah masing-masing.

Gambar 4. menunjukkan bahwa pemimpin yang bergaya pada hubungan kemanusiaan adalah bisa efektif dalam keadaan ditengah-tengah antara sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan. Contoh, dalam suatu panitia yang mempunyai anggota semuanya profesional. Dalam hal ini ketua barangkali sama sekali tidak bisa diterima oleh semua anggota panitia, tugas pada umumnya masih kabur dan tidak tersusun dengan sempurna,

kekuasaan dan wewenang hanya sedikit yang bisa diberikan pada ketua. Jika terjadi keadaan yang demikian yang lunak atau menekankan pada hubungan kemanusiaan kiranya bisa dipergunakan secara efektif.



**Gambar 4. Model Kepemimpinan Fiedler**  
Sumber : Thoha , 1995

#### 4. Teori Akhir (*Path – Goal Theory*)

Usaha pengembangan teori Path global ini sebenarnya telah dimulai oleh Georgepulus dan kawan-kawan di institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Dalam pengembangannya yang modern Martin Evans dan Robert House telah menulis karangan dalam subyek yang sama (Thoha, 1995). Adapun teor kepemimpinan "part-goal" versi House memasukkan empat tipe atau gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Direktif, tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippt dan White. Bawahan atau senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin, dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap perlawanan.

3. Kepemimpinan partisipatif, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan, namun untuk pengambilan keputusan tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berpartisipasi.

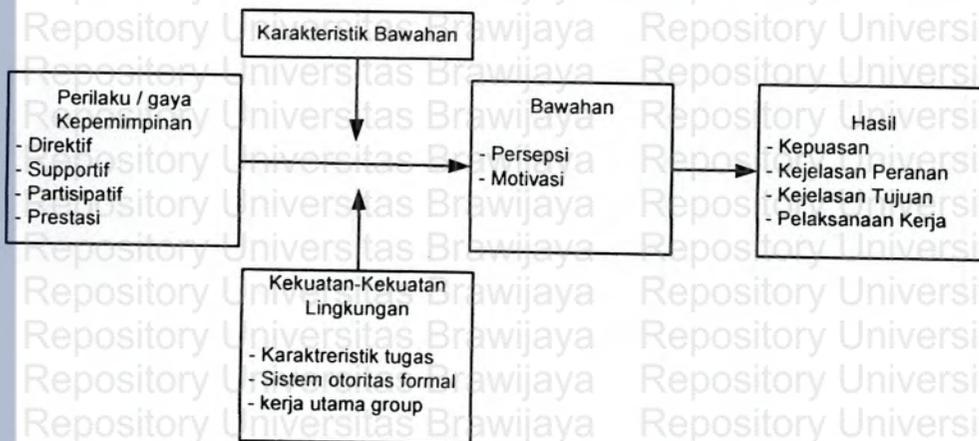
Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada bawahan mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori "*path - goal*" ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan, oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Dua faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori "*Path - Goal*" memberikan penilaian bahwa : perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jikapara bawahan melihat perilaku tersebut akan merupajkn sumber yang segera bisa memberikan manfaat, kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Adapun faktor kedua, "*Path - Goal*" menyatakan bahwa : perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi motovasi terhadap kerja bawahan jika :

1. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
2. Perilaku tersebut merupakan komplien dari para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut diatas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti diuraikan tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi bawahannya dan memotivasinya, adapun usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai pemimpin antara lain :

1. mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan para karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol masa depan.
2. memberikan insiatif kepada yang mampu mencapai hasil dalam kerja
3. membuat suatu jalur yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan.
4. menguraikan halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi.
5. membantu bawahan dengan menjelaskan apa saja yang bisa diterapkan darinya
6. menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja (Thoha, 1995)



**Gambar 5. Tata Hubungan dalam Aplikasi Path Goal**  
Sumber : Thoha, 1995

## 2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Kuisisioner penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang efektif telah didominasi oleh studi – studi tentang kepemimpinan dari Ohio University. Analisis faktor dari jawaban yang diajukan pada karyawan memberikan indikasi mereka memandang perilaku atasan dalam dua kategori yaitu : model pertimbangan dan model struktur inisiasi (Yuki, 1998)

Model pertimbangan menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh suasana percaya-memercayai, menghargai gagasan bawahan, dan mempertimbangkan persanaan mereka. Model inisiasi menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan bawahan dalam mencapai tujuan (Robbins, 1996)

Gaya kepemimpinan yang cenderung membuat berbagai pertimbangan dalam berbagai tindakan, antara lain ditandai oleh :

1. Senang mengekspresikan penghargaan ketika bawahan menyelesaikan suatu pekerjaan yang baik.
2. Tidak menuntut terlalu berlebihan terhadap apa yang harus dilakukan bawahan
3. Senang membantu problem-problem yang bersifat pribadi yang dihadapi bawahan
4. Menyenangi keramah-tamahan
5. Senang memberi hadiah kepada bawahan yang mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang cenderung aktif membuat berbagai rencana, pengorganisasian, kontrol dan pengkoordinasian biasanya ditandai oleh :

1. Senang memberi tugas-tugas tertentu pada orang lain
2. Menyukai penetapan standar perilaku kerja

3. Sering memberi informasi tentang sesuatu yang menjadi persyaratan pekerjaan tertentu
4. Menyukai penjadwalan pekerjaan yang dilakukan bawahan
5. Senang menggunakan prosedur-prosedur kerja yang umum.

Model pertimbangan dan model struktur inisiasi ditemukan sebagai kategori perilaku yang relatif berdiri sendiri. Jadi ada pemimpin yang memiliki model pertimbangan dan struktur inisiasi masing-masing tinggi-tinggi, tinggi-rendah, rendah-tinggi, atau rendah-rendah.

Empat gaya kepemimpinan menurut Blanchard et.al (1997) adalah :

1. Gaya 1. Mengarahkan – Pemimpin memberikan instruksi spesifik dan dari dekat mengawasi penyelesaian tugas.
2. Gaya 2. Melatih – Pemimpin terus memberi pengarahan dan dari dekat mengawasi penyelesaian tugas, tetapi juga menjelaskan keputusan, menawarkan saran, dan mendukung kemajuan.
3. Gaya 3. Mendukung- Pemimpin memudahkan dan mendukung upaya bawahan menuju penyelesaian tugas serta berbagai tanggung jawab untuk pembuatan keputusan dengan mereka.
4. Gaya 4. Mendelegasikan – Pemimpin menyerahkan tanggung jawab untuk pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.

Pengamatan Graen et.al tentang perbedaan perlakuan pemimpin terhadap bawahan telah melahirkan Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota. Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka (Robbins, 1996)

House dan Mithcll mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan : mendukung, instruktif, partisipatif dan berorientasi-prestasi (Yukl, 1998). Berlawanan dengan Fiedler, House mengandaikan bahwa para pemimpin adalah luwes dan fleksibel. Pemimpin yang sama dapat menampakkan setiap nama atau semua perilaku ini yang tergantung pada situasi (Robbins, 1996).

Dari berbagai kajian teoritik yang telah dipaparkan, untuk membahas permasalahan penelitian, penulis lebih menekankan pada penggunaan Model Ohio State University dengan mengacu pada LBDQ Form XII

### 2.3 Partisipasi Pemakai

Hartwick dan Vbarki (1994) mendefinisikan bahwa keterlibatan pemakai merupakan reaksi psikologis yang merefleksikan kepentingan kebutuhan personal sebagai seorang pengguna sistem. Hasil penelitian McKeen et. Al (1994) menjelaskan bahwa kesuksesan sistem dipengaruhi oleh sejauh mana keterlibatan pemakai selama proses pengembangan sistem, khususnya pada saat implementasi sistem.

Oleh karena itu keterlibatan pemakai dalam pendesainan dan pengimplementasian sistem dapat dibandingkan sebagai suatu masalah khusus dalam pengambilan keputusan partisipatif (*Participative Decision Making* atau *PDM*), dimana para pengguna dan desainer sistem ikut serta dalam partisipasi dari sekedar sebagai pelaksana atau pengawas saja baik langsung maupun tidak langsung.

Partisipasi pemakai merupakan komponen kritis yang mempengaruhi efektifitas implementasi sistem. Hal ini disebabkan karena dua hal , yaitu : (1) implementasi sistem menggambarkan persepsi suatu jaminan terhadap pengawasan atas pekerjaan dan suatu periode transisi dimana pemakai harus dapat mengatasi perbedaan antara sistem kerja lama dan sistem kerja baru, (2)

partisipasi pemakai adalah efektif dikarenakan hal ini akan memperbaiki atau meningkatkan pengawasan terhadap diri sendiri (Baronas, 1988). Sedangkan partisipasi pemakai menurut pemakai Ives dan Olson (dalam Lu dan Wang, 1997) dapat meningkatkan penerimaan pengguna dengan : (1) meningkatkan penghargaan yang realistis tentang kapabilitas sistem, (2) memberikan saran untuk mencapai persetujuan pemecahan masalah tentang isu-isu desain (Keen, 1981), (3) menumbuhkan rasa memiliki oleh pemakai, (4) menurunkan penolakan pengguna terhadap perubahan, dan (5) meningkatkan pengguna terhadap sistem (Lucas, 1974). Disamping itu Ives dan Olson menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas sistem dapat dilakukan dengan : (1) menyediakan suatu penilaian yang lebih akurat dan lengkap dari kebutuhan informasi pengguna, (2) menyediakan keahlian tentang sistem organisasi yang mendukung, (3) menolak pengembangan Feature yang tidak dapat diterima dan tidak penting, (4) mengembangkan pengertian pemakai terhadap sistem.

Dari berbagai hasil penelitian tersebut diatas telah mengidentifikasi kebutuhan pendekatan kontigensi tentang keterlibatan pengguna dalam pendesainan dan pengimplementasian sistem informasi berbasis komputer. Pendapat tersebut didukung oleh DeBrabander dan Edstrom, (1977) yang menyatakan bahwa dalam implementasi sistem informasi berbasis komputer (CBIS) perlu untuk memprediksi pengaruh keterlibatan pengguna (dalam Cavaye, 1995). Dari sini maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa keterlibatan pengguna dapat meningkatkan penerimaan sistem baru pada saat pengimplementasian, dikarenakan oleh :

1. Berkembangnya pengharapan terhadap kemampuan sistem yang baru
2. Terciptanya suasana persetujuan dan penyelesaian konflik tentang desain sistem
3. Perasaan kepemilikan (*ownership*) terhadap sistem

4. Penurunan hambatan terhadap perubahan sistem
5. Komitmen pemakai terhadap sistem

Disamping itu partisipasi pemakai juga dapat meningkatkan kualitas sistem dikarenakan :

1. Kebutuhan informasi dari pemakai tersedia lebih komplet dan akurat.
2. Adanya pengalaman tentang sistem untuk mendukung pengorganisasian sistem.
3. Menghindari berkembangnya hal-hal yang tidak dapat diterima atau dianggap tidak penting
4. Meningkatkan pemahaman pengguna terhadap sistem

Dari hasil beberapa penelitian Mann dan Watson (1984), Schonberger (1980), Zmud (1981) serta Ives dan Olson (1984) mengindikasikan bahwa implementasi sistem dipengaruhi oleh faktor-faktor yang memberikan kontribusi terhadap keterlibatan pemakai Tait dan Vessey (1988) , (dalam Cavaye, 1955).

Definisi pemakai menurut Lefkotis , (1955) adalah pengguna yang berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung dengan sistem komputer. Menurut Rochart dan Flanery, (1983) dalam Straub, (1995) pengguna hanya individu yang interaksi langsung dengan sistem komputer. Sehingga sikap pemakai yang positif dalam bentuk perilaku yang mendukung implementasi sistem tersebut . hal ini dikarenakan kekurangan pengetahuan tentang komputer merupakan suatu kendala bagi pemakai , dan kurangnya pengalaman membuat terjadinya hambatan proses pengelolaan data elektronik harus bersifat *user friendly*, dalam penggunaannya sehingga mudah untuk dioperasikan dalam aktifitas sehari-hari.

Untuk memperlancar proses implementasi sistem informasi Scheneberger dan Scoot, (1992) menunjukkan pada tingkat manajemen sangat diperlukandalam bentuk penurunan kompleksitas sistem dan meminimkan

perubahan komponen sistem serta mengatur tingkat pendistribusian output sistem.

Dari apa yang dipaparkan maka dapat dilihat bahwa partisipasi pemakai memberikan kontribusi dalam menunjang keberhasilan sistem informasi. Pada kesempatan ini penulis dalam memberikan konsep tentang partisipasi pemakai mengadopsi dari konsep yang ditawarkan oleh Cavaye (1995) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2. Describing User Participation**

Attribute of Participation	Possible Values
Type	All user, Representative of User
Degree	Advisory capacity, Sign-Off Responsibility, part or Team, Full Responsibility
Content	Social and Technical Design
Extent	Project Definition, Requirements Definition, Building, Testing
Formality	Formal, Informal
Influence	Input Ignored, Contribution Considered, Input Taken Seriously

Sumber : Cavaye, 1995

#### 2.4 Keberhasilan Sistem

Banyak cara yang dapat dipergunakan untuk menganalisa atau menilai berhasil tidaknya suatu sistem, pada kesempatan ini penulis akan membahas beberapa cara yang dapat digunakan untuk menilai apakah sistem itu berhasil atau tidak, cara-cara tersebut adalah :

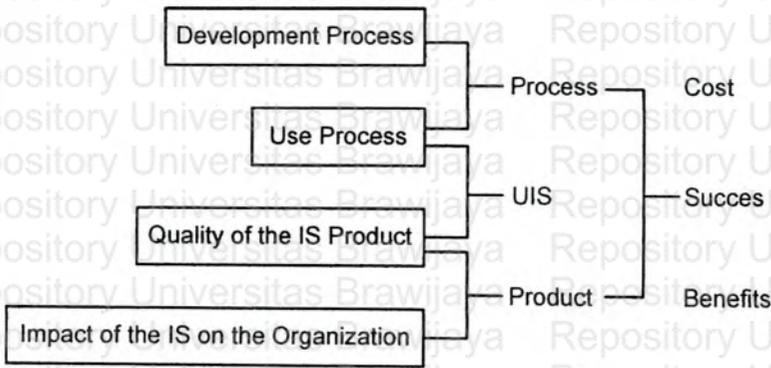
1. Menurut Li, (1997) yang menyebutkan tujuh cara untuk menganalisa keberhasilan sistem yang dapat disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. The Seven Factors of IS Success

Additional	Description of Factor
1.	<p><i>Conflict Resolution</i></p> <p>Users attitude toward using the CBIS : The willingness and commitment of the user to achieve organizational goals by utilizing the CBIS cability</p>
2.	<p><i>Information Quality</i></p> <p>Clarity of Output : the degere to which output information is meaningful and unambigious</p> <p>Instructiveness of output : The capacity of output to indicate possible corrected actions when problems occurs</p>
3.	<p><i>User Satisfaction</i></p> <p>Support of productivity tools : The quality and quantity of avabile computer hardware and software as well as peripheral device which support</p>
4.	<p><i>Organizational Impact</i></p> <p>Productivity improved by CBIS : the ability of computer based information system to help users organization produce more and better quality output per dollar of resorce input</p> <p>Effeciency of the systems: The ability of computer based information system to help the users organization obtain the greatest possible return from the resource consumed</p> <p>Effectiveness of the system : The capacity of computer – based information system to assist usners organization in identifying what should be done to better resolve problems</p>

Sumber : Li, 1997

2. Menurut Saarinen, (1996) dengan melihat dampak yang ditimbulkan serta membandingkan dengan *costs and benefits* yang dapat dilihat pada gambar :



**Gambar 6. Main dimensions of IS Success**

Sumber : Saarinen, 1996

Keterangan gambar :

*Success of development process* : the success of the development process can be based on an external view of the adherence to dive budget and time schedule. In addition, assessment of each stage of the development life-cycle may give a more detailed informastion on the success

*Success of the process* : IS staff should habe those attitudes and cvapabilities yhat would help them to communicate effectievly and specify the users service need. The IS staff should be able to respond to these requests and give the service to the users, without unnecessary delay.

*Quality IS product* : measurement of the IS product quality is often based on the users perceptions of different attributes of the system. High quality IS product should have both high system quality (flexibility, allowing change in the processing style and adaption to new requirements) ang high information quality (in trun, provide users relevant and reliable information in the desired format).

*Impact of IS on the organization* : Information system can't only change the organization'a structure, but also improve work procceses, make decission making processes more effective and intensify the control of the organization. Furthermore, they ofthen improve communication, both inside the company, and between the company and is customers and suppliers.

3. Menurut Nurwono, (1996) dengan analisa keuangan, yaitu : *Cost Benefit*

*Analysis dan Cost and Benefit* tiga langkah yang utama adalah

a. diambil tiga keadaan sesaat (*Freeze Frames*) yaitu keadaan sebelum

perubahan, pada saat perubahan, dan setelah perubahan.

b. Masing-masing kerugian dan keuntungannya dimasukkan ke dalam

prosentas angka

c. Kemudian ditimbang dalam timbangan sebagai berikut :



**Gambar 7. Timbangan perbandingan antara biaya dan keuntungan**

Sumber : Nurwono, 1996



Tabel 4. Contoh Analisa Biaya dan Keuntungan

Yang Ditinjau	Biaya	Nilai	Keuntungan	Nilai	Keterangan
<i>Sebelum</i>					
Waktu MTA	60% mencari info	-200.000		0.00	Gaji x 60% x jum MTA
Waktu MTM	40% mencari info	-220.000		0.00	Gaji x 40% x jum MTM
Waktu BO	5% mencari info	-300.000		0.00	Gaji x 5% x jum BO
Ongkos Operasi	Oeprasi dan karyawan	-25.000		0.00	
Proses lama, dll			Peralatan lama		
<i>Saat Perubahan</i>					
	Konsultasi/persiapan	50.000			
Ongkos konsul	Per. Keras / Lunak	1.200.000			
Peralatan	Termasuk Lingkungan	100.000			
Ongkos instalasi	Dlm waktu tertentu	150.000			
Ongkos latihan	Menurunnya service	25.000			
Perubahan					
<i>Setelah Perubahan</i>					
		0.00	60 % hal lain	200.000	Informasi sudah tersedia dengan cepat dan akurat, karena itu mereka lebih produktif
Waktu MTA		0.00	40 % hal lain	220.000	
Waktu MTM		0.00	5 % hal lain	300.000	
Waktu BO	Pengurus baru	75.000	Yang digantikan	50.000	
Orang baru	Operasi dan	75.000		0.00	
Ongkos operasi	perawatan	0.00		500.000	
Kompetensi, dll					Nilai efektif yang baru s, Misalnya : adanya pelanggan baru
	<b>Hasilnya</b>	<b>930.000</b>		<b>1.320.000</b>	



Keterangan : MTA = Manajemen Tingkat Atas, MTM = Manajemen Tingkat Menengah, BO = Bagian Operasi. Waktu yang dibuang MTA, MTM dan BO sebagai patokan dalam contoh ini

Sumber : Nurwono, 1996

Tabel 5. Contoh Break event point

Perkiraan	Th. 1	Th. 2	Th. 3	Th. 4	Th. 5	Total
<b>Biaya</b>						
Perangkat keras	128.000	141.000	150.000	160.000	169.000	
Staf Tambahan	36.000	72.000	80.000	82.000	84.000	
Konsultan	97.000					
Desain alur informasi	15.000					
Membuat program	179.000	84.000				
Perawatan	-	10.000	17.000	22.000	27.000	
Konversai data	84.000					
Persiapan di Lap.	53.000					
Accessoris baru	11.000	21.000	24.000	26.000	28.000	
Biaya lain sekali	45.000					
Biaya periodik	5.000	10.000	15.000	15.000	15.000	
<b>Total</b>	<b>635.000</b>	<b>338.000</b>	<b>286.000</b>	<b>305.000</b>	<b>323.000</b>	<b>1.905.000</b>
<b>Keuntungan</b>						
Efisiensi Pekerjaan		340.000	360.000	388.000	416.000	
Efisiensi Tugas			15.000	17.000	19.000	
Harga Peralatan	85.000	45.000				
Efisiensi ongkos		13.000	15.000	16.000	17.000	
Efisiensi utk Prog.		23.000	27.000	30.000	33.000	
Efisiensi lain		20.000	30.000	40.000	32.000	
<b>Total</b>	<b>85.000</b>	<b>441.000</b>	<b>447.000</b>	<b>491.000</b>	<b>517.000</b>	<b>1.981.000</b>
<b>Untung – Biaya</b>	<b>568.000</b>	<b>103.000</b>	<b>161.000</b>	<b>186.000</b>	<b>194.000</b>	<b>76.000</b>

Sumber : Nurwono, 1996



Breakeven analysis diadaptasi dari analisa untuk peluncuran produk baru. Dalam implementasi sistem komputerisasi, *breakeven analysis* diusahakan untuk menganalisa berapa lama sebuah biaya yang dikeluarkan untuk implementasi sistem, dapat kembali. Dalam prakteknya *breakeven analysis* tidak favorit, karena sulitnya mencari angka keuntungan per periode (Nurwono, 1996). Keuntungan yang nyata misal penurunan pengeluaran untuk gaji sering ditemukan tidak sebanding dengan biaya yang harus dikeluarkan, bahkan penurunan pengeluaran gaji sering tidak dijadikan topik (Nurwono, 1996). Keuntungan yang tidak nyata dapat dituliskan "beberapa keuntungan (penghematan biaya)" yang dapat diperoleh dalam satu periode bila

1. produktifitas karyawan meningkat
2. produktifitas perusahaan secara keseluruhan naik
3. informasi datang lebih cepat, sehingga keputusan dapat diambil lebih cepat
4. keputusan yang diambil lebih bermutu, karena data lebih akurat
5. Perusahaan lebih maju dari kompetitor, sehingga dapat menganalisa kesempatan baru dengan lebih cepat
6. dapat melayani pelanggan dengan baik
7. kontrol lebih baik dalam segala bidang, seperti kontrol produksi, keuangan, kualitas, jadwal dan lainnya.
8. mengurangi kesalahan atau kebocoran yang disebabkan oleh manusia, karena prosedur dipandu dengan mesin yang baik
9. dapat menganalisa dan merencanakan situasi perusahaan dengan lebih cepat dan lebih baik karena menggunakan perangkat yang canggih.

Cara lain yang dapat digunakan untuk menganalisa keberhasilan sistem seperti yang disinyalir oleh Lu dan Wang (1997) yaitu dengan melihat tahapan

pertumbuhan SIM. Dimana dalam kesempatan ini penulis menggunakan model tahapan pertumbuhan yang diadopsi dari Lu dan Wan dari Nolan,

	Initiation	Contagion	Control	Integration	Data	Maturity
Applications Portofolio	Functional cost reduction and application	Proliferation	Upgrade documentation and restructure existing applications	Retrofit existing applications using database technology	Organization integration of applications	Applications integration mirroring information flow
D.P. Organization	Specialization for technological learning	User oriented programmer	Middle Management	Establish computer utility and user account item	Data administration	Data resource management
D.P Planning and control	Lax	Vloer Lax	Formalized planning and control	Tailored planning and control system	Shared data and common system	Data resource strategic planning
User Awareness	Hands Off	Superficially enthusiastic	Arbitrarily held accountable	Accountability learning	Effectively accountable	Acceptance of joint user and data processing accountability

**Gambar 8. Fetures ini Nolan's six stages**

Sumber : Wysocki and DeMichielli

Dari gambar tersebut diatas maka fase pertumbuhan SIM ini diartikan sebagai keseluruhan status SIM-nya organisasi dalam proses pertumbuhannya. Tingkat pertumbuhan SIM yang ditampilkan Nolan menggambarkan ciri-ciri dari tiap fase pertumbuhan SIM. Dimana model ini menggambarkan fase pertumbuhan SIM sebagai berikut :

1. *Initiation Stage : the information system meet basic organizational needs and computer are used by only a small number of users. System control and planning are lax.* (fase awal, sistem informasi memenuhi kebutuhan dasar dan komputer hanya dipakai oleh sedikit orang. Kontrol sistem dan perencanaan lemah dan longgar)

2. *Contagion Stage* : computers or system are adopted by many users. Application proliferation and expansion result in high cost, and the effect of lack of integration becomes visible. (pada fase pengaruh buruk, komputer atau sistem disesuaikan oleh banyak pemakai. Perkembangan dan ekspansi aplikasi membuat tinggi harga dan pengaruh kurangnya penyatuan menjadi nyata).
3. *Control stage* : has a high cost of control. SIM development puts attention on system planning. (fase kontrol memiliki tingkatan kontrol yang tinggi . perkembangan SIM menaruh perhatian pada perencanaan sistem)/
4. *integration Stage* puts more emphasis on integration of application, and the use of the data base (fase penyatuan memberikan penekanan yang lebih pada penyatuan aplikasi dan penggunaan database)
5. *The data Stage* focuses on data administration rather than applications. Some slack management is used to allow development of system that contributes to the strategic advantage of the organization. (fase data memusatkan pada pengaturan data daripada pemakaian data. Beberapa manajemen yang kendor digunakan untuk memberikan adanya sistem yang menyumbang keuntungan organisasi yang strategis).
6. *Finally, at the maturity stage* application portfolio is complete and matches the organizational objectives. (akhirnya pada fase kedewasaan atau kematangan, aplikasi portofolio telah lengkap dan sesuai dengan tujuan organisasi)

## 2.5 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini peneliti ini akan memberikan gambaran atau arahan yang ingin dicapai dalam penelitian dan menjelaskan instrumen-instrumen yang akan digunakan atau dipakai dalam rangka melakukan penelitian. Dalam usaha untuk itu maka peneliti akan menampilkan konsep-

konsep yang akan digunakan dalam rangka penelitian ini. Diantara konsep-konsep yang akan dipakai dalam menjelaskan penelitian adalah :

1. Gaya kepemimpinan, dimana peneliti mengambil konsep dari *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ) yang dikembangkan oleh Universitas Negeri Ohio, yang ditampilkan sebagai berikut :



**Tabel 6. Items from the leader behaviour description questionnaire (From XII) user to define consideration and initiation of structure**

**Consideration Item**

1. Is friendly and approachable
2. Dose little things to make it pleasant to be a member of group
3. Puts suggestion made by group into operation
4. Treats all group member as equals
5. Gives advanced notice of change
6. Keeps to himself or Herself
7. Looks out for the personal welfare of group member
8. Is willing to make chane
9. Refuses to explain actions (Reserved Scored)
10. Acts without consulting the group (Reserved Scored)

**Initiation of structur item**

1. Lets group members know what is expected of them
2. Encourages the use of uniform procedures.
3. Tries out ideas on the group
4. Makes attitude clear on the group
5. Decides what will be done and how it shall be done.
6. Assigns group members to particulars tasks.
7. Makes sure that rule in the group understood by the group members.
8. Schedules the work to be done.
9. Maintains definite standards of performance.
10. Asks that group members follow standards rules and regulations.

**Sumber : McCornick and Ilgen, 1985**

2. Untuk partisipasi pemakai, peneliti memakai konsep yang ditawarkan oleh

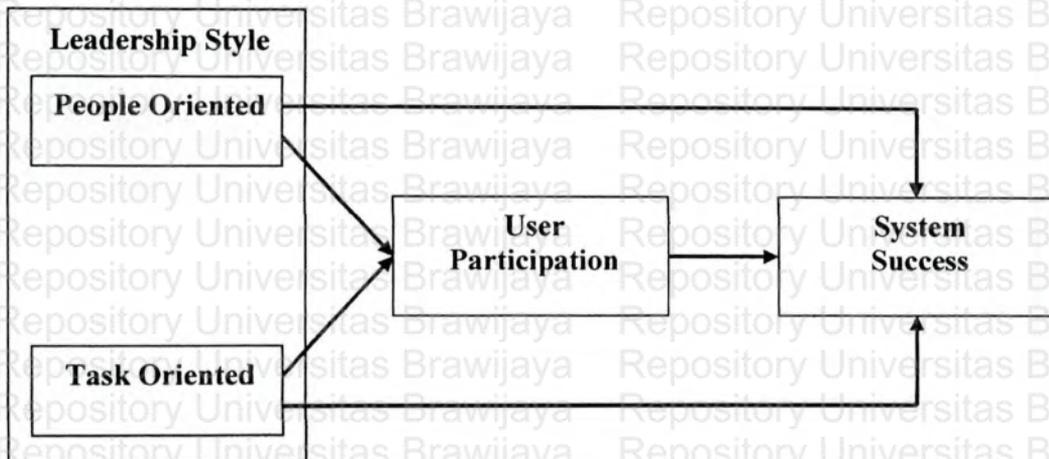
Cavaye, (1995), yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Attribute of Participation	Possible Values
Type	All user, Representative of User
Degree	Advisory capacity, Sigh-Off Responsibility, part or Team, Full Responsibility
Content	Social and Technical Design
Extent	Project Definitation, Requirements Definiton, Building, Testing
Formality	Fomal, Informal
Influence	Input Ignored, Contribution Considered, Input Taken Seriously

3. Sedangkan untuk keberhasilan sistem, peneliti mengambil konsep dari Li, (1997).

Additional	Description of Factor
1.	<p><i>Conflict Resolution</i></p> <p>Users attitude toward using the CBIS : The willingness and commitment of the user to achieve organizational goals by utilizing the CBIS cability</p>
2.	<p><i>Information Quality</i></p> <p>Clarity of Output : the degere to which output informatioan is meningful and unambiguous</p> <p>Instructiveness of output : The capacity of output to indicate possible corrected actions when problems occurs</p>
3.	<p><i>User Satisfaction</i></p> <p>Support of productivity tools : The quality and quantity of avaiable computer hardware and software as well as peripheral device which support</p>
4.	<p><i>Organizational Impact</i></p> <p>Productivity improved by CBIS : the ability of computer based information system to help users organization produce more and better quality output per dollar of resorce input</p> <p>Effeciency of the systems: The ability of computer based information system to help the users organization obtain the greatest possible return from the resource consumed</p> <p>Effectiveness of the system : The capacity of computer – based information system to assist uners organization in identifying what should be done to better resolve problems</p>

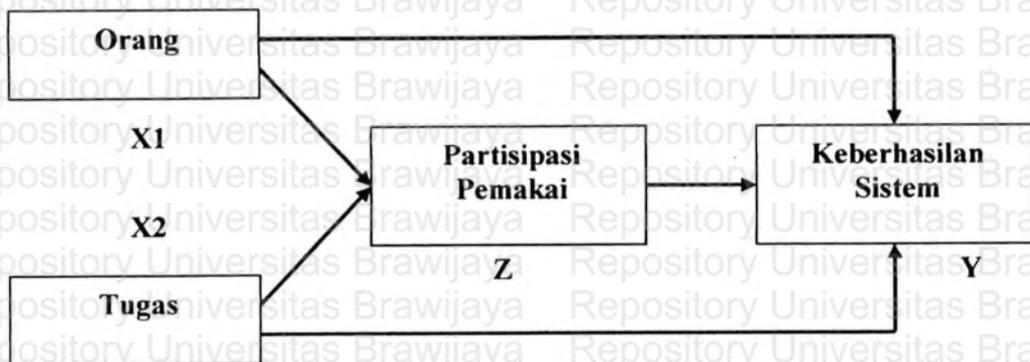
Dari paparan tersebut diatas apabila digambarkan dalam bentuk konseptual sebagai berikut :



**Gambar 9. Model Konsep Penelitian Keberhasilan Sistem**

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasar pada rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teoritik dan empirik serta kerangka konseptual makam peneliti akan merumuskan suatu model hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 10. Model Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan model hipotesis tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga tingkat partisipasi pemakai berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sistem.
2. Diduga gaya kepemimpinan berorientasi pada orang berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai.
3. Diduga gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap tingkat partisipasi pemakai.
4. Diduga gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan sistem.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *survey*, yaitu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menjelaskan hubungan beberapa variabel yaitu gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai, dan keberhasilan sistem pada penelitian ini yang digunakan adalah penelitian diskriptif yaitu menurut Singarimbun dan Effendi, (1995) mendiskriptifkan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian pengujian hipotesis.

Sedangkan unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah individu (Singarimbun dan Effendi, 1995). Individu yang digunakan disini adalah para Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian Pemerintah kota Malang.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai terhadap keberhasilan sistem. Sedangkan variabel yang dipakai :

Gaya kepemimpinan diadopsi dari apa yang dikembangkan oleh Ohio University dengan LBDQ (*Leader Behaviour Description Questionnaire*) Form XII. Sedangkan partisipasi pemakai diadopsi dari Cavaye, (1995) dan tentang keberhasilan sistem diadopsi dari Li, (1997).

Tabel 7. Konsep, Variabel dan Indikator Pengukuran

Konsep	Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Hubungan (Consideration)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is friendly and approachable (kesetiakawanan dan kedekatan)</li> <li>2. Does little things to make it pleasant to be a member of the group. (Membuat sedikit tindakan untuk semua anggota kelompok).</li> <li>3. Puts suggestions made by the group into operation. (memberikan sugsti yang digunakan kelompok dalam melakukan tindakan).</li> <li>4. treats all the group member as equals. (Memperlakukan semua anggota yang sama)</li> <li>5. Gives advance notice of change. (memberi tahu sebelum melakukan perubahan).</li> <li>6. Keeps to himself or herself (Reserved scored). (menyembunyikan untuk diri sendiri – sektor dibalik).</li> <li>7. Looks out for the personal welfare of group members. (melihat kesejahteraan orang lain untuk anggota kelompoknya)</li> <li>8. Is willing to make changes. (mau melakukan perubahan)</li> <li>9. Refuses to explain actions (Reserved scored). (Tindakannya tanpa berkonsultasi dengan kelompok – sektor dibalik)</li> </ol>
	Tugas (Intiation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lets Group members know what is expected of them. (Memiarkan anggota kelompok mengetahui harapannya).</li> <li>2. Encourages the use of uniform procedures. (Menganjurkan memakai prosedur yang seragam).</li> <li>3. Tries out ideas on the group. (Berusaha menerapkan idenya pada kelompok)</li> <li>4. Makes attitude clear on the group. (Membuat sikap yang jelas pada kelompoknya).</li> <li>5. Decides what will be done and how it shall be done. (Menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya).</li> <li>6. Assigns group members to particular tasks. (Menentukan anggota kelompok untuk tugas tertentu).</li> <li>7. Makes sure that rule in the group understood by the group members. (Meyakinkan bahwa aturan dalam kelompok dimengerti oleh anggota kelompok).</li> <li>8. Schedules the work to be done. (Membuat jadwal untuk pekerjaan yang dilakukan).</li> </ol>

		<p>9. Maintains definite standards of performance. (Mempertahankan dengan pasti standar pelaksanaan).</p> <p>10. Asks that group members follow standards rules and regulations. (Meminta anggota kelompok mengikuti standar aturan yang ada).</p>
Partisipasi Pemakai	<p>Jenis (Type)</p> <p>Tingkatan (Degree)</p> <p>Isi (Content)</p> <p>Formalitas (Formality)</p> <p>Pengaruh (Influence)</p>	<p>All User (Seluruh pemakai), Representative or user (Sebagian dari pemakai)</p> <p>Advisory capacity (kapasitas sebagai konsultan), Sigh-Off responsibility (Tanggung jawab tidak penuh), Part (Sebagian) or team (Kelompok), Full responsibility (Tanggung jawab penuh).</p> <p>Social and Technical design. (Desainer sosial dan teknik)</p> <p>Formal, Informal</p> <p>Input ignored (Mengabaikan input), Contribution considered (Memberikan sumbangan pemikiran), Input taken seriously (Kesungguhan menerima input)</p>
Keberhasilan Sistem	<p>Pemecahan Masalah (Conflict Resolution)</p> <p>Kualitas Informasi (Information Quality)</p> <p>Kepuasan Pemakai (User Satisfaction)</p>	<p>Users attitude toward using CBIS : The willingness and commitment of the user to achieve organizational goals by utilizing the CBIS capability. (Sikap pemakai untuk memakai CBIS : komitmen dan kemauan pemakai untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan kemampuan CBIS)</p> <p>Clarity of Output : The Degree to which output information is meaningful and unambiguous (Kejelasan output : Tingkat makna atau arti dan ketidakambiguan output informasi). To indicated possible corrected action when problem occur. (Kandungan output : kapasitas output informasi mengindikasikan kemungkinan mengkoreksi tindakan ketika terjadi masalah).</p> <p>Support of productivity tools : The quality and quantity of available computer hardware and software as well as peripheral device which support organization function. (Dukungan produktifitas peralatan : kualitas dan kuantitas hardware dan software komputer seharusnya)</p>



<p>Dampak pada Organisasi (Organization Impact)</p>	<p>mendukung semua fungsi organisasi di setiap divisi)</p> <p>Productivity improved by CBIS : the ability of computer based information system to help users organization produce more and better quality output per dollar of resource input. (Meningkatkan produktifitas dengan CBIS : Kemampuan CBIS untuk membantu para pemakai dalam organisasi untuk menghasilkan output yang lebih atau kualitas yang baik per dolar dibandingkan sumberdaya yang digunakan</p> <p>Effeciency of the systems: The ability of computer based information system to help the users organization obtain the greatest possible return from the resource consumed. ( Efisiensi sistem : Kemampuan CBIS untuk membantu para pemakai dalam organisasi memperoleh hasil yang lebih besar dari sumber daya konsumen).</p> <p>Effectiveness of the system : The capacity of computer – based information system to assist users organization in identifying what should be done to better resolve problems (Efektifitas system : Kemampuan CBIS membantu para pemakai dalam organisasi untuk mengidentifikasi lebih baik apa saja yang seharusnya dilakukan dalam memecahkan suatu masalah).</p>
---	---

Keterangan : kalimat dalam kurung terjemahan dari peneliti

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang dapat terdiri dari manusia, benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai test atau peristiwa-peristiwa sebagai sumber karakteristik tertentu didalam suatu penelitian (Nawawi, 1998). Sedangkan Algifari (1997) mendefinisikan populasi sebagai kumpulan semua anggota dari objek yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan di Lingkungan Pemerintah kota Malang Untuk mengetahui jumlah populasi dapat dilihat pada tabel 3.1

**Tabel 8. Populasi Penelitian pada Pimpinan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang**

No.	Kantor	Jumlah
1.	Pimpinan Daerah	2
2.	Sekretariat Daerah	52
3.	Sekretariat DPRD	10
4.	Dinas Kimpraswil	18
5.	Dinas Pasar	14
6.	Dinas Kebersihan	16
7.	Dinas Pertamanan	16
8.	Dinas Wasbangdal	16
9.	Dinas Kesehatan	34
10.	Dinas Pendidikan	22
11.	Dinas Infokom	17
12.	Dinas Pertanian	16
13.	Dinas Perhubungan	20
14.	Dinas Perindagkop	16
15.	Dinas Ketenagakerjaan	15
16.	Dinas Pendapatan	17
17.	Dinas Perijinan	16
18.	Badan Pengawasan Kota Malang	13
19.	Bappeko	13
20.	BKD Kota Malang	13
21.	BPMKB Kota Malang	18
22.	BKB Linmas Kota Malang	14
23.	BUTR Kota Malang	13
	Total	401

Sumber : Bagian Umum Pemerintahan Kota Malang

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *stratified random sampling*. Karena dalam penelitian ini sampel yang dipilih berdasarkan strata dari bagiannya. (Arikunto, 1993) dan diambil sebesar 10 % dari masing – masing departemen. Berdasarkan teori tersebut maka sample yang diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 9. Sample Penelitian pada Pimpinan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang**

No.	Kantor	Jumlah
1.	Pimpinan Daerah	-
2.	Sekretariat Daerah	5
3.	Sekretariat DPRD	1
4.	Dinas Kimpraswil	2
5.	Dinas Pasar	1
6.	Dinas Kebersihan	2
7.	Dinas Pertamanan	2
8.	Dinas Wasbangdal	2
9.	Dinas Kesehatan	3
10.	Dinas Pendidikan	2
11.	Dinas Infokom	2
12.	Dinas Pertanian	2
13.	Dinas Perhubungan	2
14.	Dinas Perindagkop	2
15.	Dinas Ketenagakerjaan	1
16.	Dinas Pendapatan	2
17.	Dinas Perijinan	2
18.	Badan Pengawasan Kota Malang	1
19.	Bappeko	1
20.	BKD Kota Malang	1
21.	BPMKB Kota Malang	2
22.	BKB Linmas Kota Malang	1
23.	BUTR Kota Malang	1
	Total	40

Sumber : Data primer (diolah) 2006

### 3.4 Pengukuran Instrumen

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert yang digunakan sebagai jawaban pada setiap instrumen penelitian yang memiliki tingkatan dari sangat positif sampai sangat negatif. Wujud dari masing-masing alternatif jawaban dengan kata-kata, setelah itu peneliti memberikan skor pada masing-masing jawaban sebagai berikut : untuk jawaban atas konsep gaya kepemimpinan dan partisipasi pemakai dengan kategori : Tidak pernah (1), Sangat jarang (2), Jarang (3), Sering (4), Sangat sering (5). Untuk jawaban atas konsep keberhasilan sistem dengan kategori : Sangat tidak setuju (1), Tidak setuju (2), Ragu-ragu (3), Setuju (4), dan Sangat setuju (5).

Sebelum melakukan instrumen ini diterjemahkan pada responden, terlebih dahulu peneliti melakukan uji coba pada beberapa mahasiswa

Pascasarjana Universitas Brawijaya yang mengambil minat pengembangan sistem informasi manajemen, dari hasil ini ada beberapa instrumen sehingga oleh peneliti diperbaiki dan didrop

Berikut ditampilkan formula rumus korelasi product moment dan uji dengan cronbach alpha sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan rumus korelasi product moment :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antara x dan y

N = jumlah sampel

x = variabel x

y = variabel y

$$= \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S^2 i}{S^2 I} \right)$$

Keterangan rumus cronbach alpha :

K = jumlah item

$\sum_i^2$  = jumlah varian skor total

$\sum_l^2$  = jumlah responden untuk item ke l

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 1995) dalam hal ini uji validitas dilihat dengan cara menggunakan *korelasi product moment*, dalam penelitian ini menggunakan taraf kepercayaan 95 % dengan alasan bahwa jumlah responden sedikit dikhawatirkan akan terjadi bias. Hasil validitas ini dapat dilihat apabila probabilitasnya lebih kecil dari 5% maka dikatakan valid.

Singarimbun dan Effendi, (1995) mengatakan reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat



dihandalkan. Dalam penelitian ini reabilitas dapat dicari dengan cara melihat koefisien alphanya, menurut sugiyono, (2002), instrumen dikatakan reliable bila memiliki koefisien alpha sebesar 0,60 atau lebih.

Dengan dipergunakan instrumen yang valid dan reliabel, maka hasil penelitian ini akan valid dan reliabel pula. Disini valid dan reliabel instrumen merupakan syarat utama untuk menghasilkan penelitian yang baik (valid dan reliabel)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuisisioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data, hal ini karena kuisisioner atau angket memang mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data (Arikunto, 1993). Kuisisioner baik asalkan cara dan pengadaannya mengikuti persyaratan yang telah digariskan dalam penelitian, disamping menggunakan teknis kuisisioner dalam pengumpulan data utama, dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara : wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### 3.6 Teknik Analisa.

#### 3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 3.6.1.1 Uji Validitas

Djamaluddin Ancok seperti dikutip oleh Masri Singarimbun (1995) menerangkan bahwa validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) itu mengukur apa yang diukur. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Kuisisioner penelitian ini terbentuk dari tiga konsep teoritis, konsep-konsep tersebut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kemahiran komputer, penggunaan komputer dan kemampuan *user*. Sebuah

konsep tersusun dari beberapa komponen atau variabel. Bila pada uji validitas instrumen ditemukan sebuah komponen yang tidak valid, maka dapat dikatakan bahwa komponen tersebut tidak konsisten dengan komponen-komponen yang lain untuk mendukung sebuah konsep. Apabila keseluruhan item dalam instrumen memiliki nilai koefisien korelasi  $> 0,3$  maka dikatakan valid.

### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Uji reliabilitas instrumen penelitian ini menghasilkan alpha yang telah dibakukan (*standardized item alpha*) dan nilai alpha ini harus lebih besar dari reliabilitas yang diijinkan dihubungkan dengan jumlah butir pertanyaan yang dimiliki sebuah kuisioner. Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach, dan jika  $\alpha > 0.5$  maka instrumen penelitian dikatakan reliabel.

### 3.6.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini dipakai untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel yang diteliti, responden yang diteliti serta distribusi item dari masing-masing variabel. Data yang dikumpulkan selanjutnya diedit dan ditabulasikan dalam tabel, setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) maupun angka prosentase.

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi dengan menggunakan model regresi meliputi :

### 1. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini untuk mengetahui apakah ada korelasi yang tinggi diantara dua atau lebih variabel bebas (Gujarati, 1995). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier antar variabel, bisa dilihat dari *Variable Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila nilai VIF tidak melebihi 10, berarti dalam model tersebut tidak terdapat multikolinier.

### 2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas mengakibatkan penaksiran koefisien regresi menjadi tidak efisien dan kurang dari semestinya. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan Rank Spearman. Satu variabel bebas dikatakan tidak menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas apabila korelasi variabel tersebut (X) dengan nilai absolut dan residu tidak nyata (Gujarati, 1999). Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dilihat dari hasil uji heteroskedastisitas dengan ketentuan bila probabilitas variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan harapan bahwa model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal dengan nilai rata-rata 0. pengujiannya dapat dilakukan dengan memerikasi secara visual plot probabilitas normal. Jika residual-residual didistribusikan secara normal, maka harganya akan berada diatas atau dibawah garis lurus. Pengujian yang lain bisa juga menggunakan uji Chi-square yang dilakukan dalam penelitian ini. Ketentuan dalam Chi-Square tersebut hampir sama dengan uji yang lain yaitu bila probabilitas variabel bebas lebih kecil dari 0,05 maka distribusi populasi yang diwakili oleh sample untuk setiap variabel penelitian berdistribusi normal.

### 3.6.4 Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis statistik inferensial adalah analisis yang dilakukan untuk tujuan interpretasi data untuk menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisa Regresi Linear Berganda serta analisis regresi linear sederhana.

#### 3.6.4.1 Model Regresi Pertama

Teknik analisis regresi berganda ini dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan orang (X1) dan gaya kepemimpinan tugas (X2) terhadap variabel antara. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Partisipasi Pemakai

X1 = Gaya Kepemimpinan berorientasi Orang

X2 = Gaya Kepemimpinan berorientasi Tugas

a = Konstanta

B = Koefisien Regresi

e = faktor pengganggu

#### 3.6.4.2 Model Regresi Kedua

Langkah berikutnya adalah meregresikan partisipasi pemakai dengan keberhasilan sistem yang dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + BZ + e$$

Y = Keberhasilan Sistem

a = Konstanta

B = Koefisien regresi

Z = Partisipasi Pemakai

e = faktor pengganggu

Dalam teknik ini signifikansi koefisien determinasi secara keseluruhan diuji dengan menggunakan uji F, sedangkan untuk menguji signifikansi koefisien determinasi masing-masing variabel bebas secara parsial dilakukan uji t.

Pengujian Hipotesis mengenai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama dengan uji F. Tahap uji F adalah sebagai berikut :

a.  $H_0\beta_1 = \beta_2 = 0$ . artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan terhadap variabel Z

$H_0\beta_1 = \beta_2 \neq 0$ . artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan terhadap variabel Z

b. Menentukan tingkat signifikan, yang mana dalam penelitian ini tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$  untuk menentukan  $F_{tabel}$ .

c. Menentukan  $F_{hitung}$  dengan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{SSR}{(k-1)} \quad \text{atau} \quad \frac{SSK}{(n-k)}$$

SSR = Sum of Squared from the Regression

SSE = Sum of Squared from the Sampling Error

n = Jumlah sampel

k = Jumlah Variabel

d. Menentukan keputusan terhadap hipotesis dengan membandingkan nilai

$F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  kriteria :

$F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

$F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima

Tahap uji t adalah sebagai berikut :

a. Perumusan Hipotesis

$H_0\beta_1 = 0$ . artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$  terhadap Z

$H_0\beta_1 \neq 0$ . artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$  terhadap Z

b. Menentukan nilai kritis pengujian dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan *degree of freedom* ( $df = n - k$ ) untuk menentukan  $t_{\text{tabel}}$ . Adapun tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% ( $\alpha = 0,05$ ), atau tingkat kepercayaan hasil penelitian ini adalah 95%. Artinya, kemungkinan munculnya kesalahan dalam menerapkan hasil penelitian ini pada populasi sebesar 10%.

c. Menentukan  $t_{\text{hitung}}$  dengan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{bi - \beta i}{Sb}$$

$$Sb = \frac{Se}{\sqrt{\frac{\sum(Xi)^2 - \sum(Yi)^2}{n}}} \quad Se = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - a\sum Y - b\sum XiY}}{N - 2}$$

Keterangan :  $bi$  = koefisien korelasi Xi

$Sb$  = Simpangan baku dari koefisien regresi

d. Menentukan keputusan terhadap hipotesis dengan membandingkan nilai  $t_{\text{hitung}}$  dengan kriteria :

$t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak

$t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pemerintah kota Malang adalah salah satu pemerintahan di Indonesia yang telah menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang tersentralisir yang berbasis WEB SITE. Hal ini diwujudkan dengan dibangunnya Pusat Komputer yang tersentralisir. Semua jaringan yang berhubungan dengan komputerisasi sudah *online* dengan yang ada di pusat komputer. Melalui penerapan SIM ini nampaknya telah menjadi media promosi yang baik bagi pemerintah kota Malang.

Jumlah populasi dalam penelitian terdiri dari kantor pada pimpinan daerah, sekretariat daerah, sekretariat DPRD, 14 Dinas Daerah dan 6 Badan – Badan Daerah dengan jumlah pegawai sebanyak 401 orang, sampel yang diambil sebagai responden sebanyak 40 orang.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden diperuntukkan sebagai sarana untuk menjelaskan responden yang dijadikan obyek penelitian, dengan demikian tujuannya untuk menjelaskan keadaan yang terkait dengan responden dalam penelitian ini. Dengan menyebar 40 kuesioner, semua kuesioner dikembalikan oleh responden. Dengan demikian jumlah responden yang tercover dalam penelitian ini sesuai dengan jumlah sampel keseluruhan yaitu 40 responden,

dapat diketahui gambaran umumnya yang akan disajikan dalam informasi berikut ini :

**Tabel 10. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki – laki	31	78
Perempuan	9	22
Total	40	100

Sumber : Data Primer (diolah) 2006

Dari tabel 10 terlihat bahwa komposisi jenis kelamin karyawan yang menjadi responden mempunyai perbandingan 78 % laki – laki dan 22 % perempuan. Dari sini menunjukkan bahwa banyak posisi yang mayoritas ditempati oleh para karyawan laki – laki.

**Tabel 11. Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	%
30 – 35	9	23
36 – 41	13	32
42 – 47	12	30
48 – 53	6	15
Total	40	100

Sumber : Data primer (diolah) 2006

Dari tabel 11 dapat diketahui bahwa komposisi karyawan yang menjadi responden di Pemerintah Kota Malang berdasarkan usia adalah usianya 36 – 41 terdapat 13 karyawan (32%) yang merupakan jumlah terbesar dibandingkan dengan kategori usia yang lainnya yaitu : usia 30 – 35 terdapat 9 orang (23%), usia 42 – 47 terdapat 12 orang (30%) dan usia 48 – 53 terdapat 6 orang (15%), dengan demikian terlihat bahwa karyawan Pemerintah Kota Malang termasuk dalam kategori usia yang produktif.

**Tabel 12. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	%
S2	18	45
S1	21	53
D3	1	2
Total	40	100

Sumber : Data primer (diolah) 2006

Dari tabel 12 terlihat bahwa komposisi tingkat pendidikan karyawan yang menjadi responden kesemuanya menempuh jalur pendidikan formal yang diakui oleh organisasi yaitu : D3 sebanyak 1 karyawan (2%), S1 sebanyak 21 karyawan (53%), dan S2 sebanyak 18 orang (45%). Dengan demikian terlihat bahwa karyawan telah mempunyai pendidikan yang sesuai dengan kebijaksanaan organisasi.

### 4.3. Hasil Penelitian

#### 4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut :

Dalam penelitian ini ada 40 kasus dengan derajat kebebasan (df)  $40-2 = 38$ .

Taraf signifikansi 5 % Nilai r tabel ini digunakan dasar untuk menilai r hitung tiap item instrumen, Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid. Sedangkan untuk menilai tingkat reliabilitas item variabel maka didasarkan perhitungan alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika alphanya lebih besar dari 0,5 (Ali Saukah, 2000). Lihat tabel 13 Uji Validitas dan Reliabilitas.

Tabel 13. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel atau Subdimensi	Uji Validitas dengan Interkorelasi				Cronbach	Ket
	Jml Item	Item terpakai	Item tidak terpakai	Korelasi item – total		
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Orang	10	A1,A2,A3, A4,A5,A6, A7,A8,A9, A10	-	0.605 s/d 0.632	0.8176	Valid dan Reliabel
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas	10	A11,A12,A13, A14,A15,A16, A17,A18,A19, A20	-	0.546 s/d 0.607	0.7846	Valid dan Reliabel
Partisipasi Pemakai	20	B1,B2,B3, B4,B5,B6, B7,B8,B9, B10,B11,B12 B13,B14,B15 B16,B17,B18 B19,B20	-	0.503 s/d 0.594	0.8791	Valid dan Reliabel
Keberhasilan Sistem	10	C1,C2,C3, C4,C5,C6, C7, C8,C9, C10	-	0.610 s/d 0.688	0.8350	Valid dan Reliabel

#### 4.3.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis didasarkan pada jawaban responden sebanyak 40 data. Dari data yang terkumpul sebanyak 40 jawaban responden atau terdiri dari 100 % responden. Berikut ini akan disampaikan hasil analisis statistik mengenai variabel penelitian dalam penelitian ini.

#### 4.3.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Orang

**Tabel 14. Distribusi Frekuensi Item Variabel Orang (X1)**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	8	20	25	62,5	7	17,5	3,97
X1.2	0	0	0	0	7	17,5	29	72,5	4	10	3,92
X1.3	0	0	0	0	6	15	30	75	4	10	3,95
X1.4	0	0	0	0	8	20	23	57,5	9	22,5	4,02
X1.5	0	0	0	0	7	17,5	28	70	5	12,5	3,95
X1.6	0	0	0	0	5	12,5	29	72,5	6	15	4,02
X1.7	0	0	0	0	4	10	30	75	6	15	4,05
X1.8	0	0	0	0	5	12,5	29	72,5	6	15	4,02
X1.9	0	0	0	0	5	12,5	32	80	3	7,5	3,95
X1.10	0	0	0	0	4	10	33	82,5	3	7,5	3,97
MEAN = 3,98											

**Sumber : Data Primer yang diolah (2006)**

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa rata – rata tanggapan responden berada pada taraf jarang, hal ini dibuktikan oleh rata – rata mean jawaban responden sebesar 3,98. Adapun lebih rinci dapat dijelaskan bahwa respon responden yang berada pada tingkat sering yaitu menyangkut item no 4, 6, 7, dan 8 karena nilai meannya di atas 4 yaitu 4,02, 4,02, 4,05, dan 4,02, sedangkan yang lain berada pada taraf jarang.

#### 4.3.2.2. Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

**Tabel 15. Distribusi Frekuensi Item Variabel Tugas (X2)**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	2	5	32	80	6	15	4,00
X2.2	0	0	0	0	4	10	32	80	4	10	4,07
X2.3	0	0	0	0	3	7,5	31	77,5	6	15	4,30
X2.4	0	0	0	0	6	15	16	40	18	45	4,20
X2.5	0	0	0	0	4	10	24	60	12	30	4,15
X2.6	0	0	0	0	1	2,5	32	80	7	17,5	4,17
X2.7	0	0	0	0	2	5	29	72,5	9	22,5	4,10
X2.8	0	0	0	0	5	12,5	26	65	9	22,5	4,20
X2.9	0	0	0	0	6	15	20	50	14	35	4,12
X2.10	0	0	0	0	4	10	27	67,5	9	22,5	4,00
MEAN = 4,14											

**Sumber : Data Primer yang diolah (2006)**

Dari tabel 15. dapat dijelaskan bahwa responden memberikan tanggapan pada taraf sering hal ini dibuktikan pada rata – rata mean sebesar 4,14. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sering diterapkan oleh responden pada pemerintah kota Malang adalah gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

#### 4.3.2.3. Variabel Partisipasi Pemakai

**Tabel 16. Distribusi Frekuensi Item Variabel Partisipasi Pemakai (Z)**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	0	0	1	2,5	14	35	22	55	3	7,5	3,67
Z.2	3	7,5	2	5	20	50	11	27,5	4	10	3,27
Z.3	1	2,5	0	0	1	2,5	20	50	18	45	4,35
Z.4	0	0	3	7,5	24	60	12	30	1	2,5	3,27
Z.5	1	2,5	2	5	20	50	12	30	5	12,5	3,45
Z.6	2	5	2	5	19	47,5	14	35	3	7,5	3,35
Z.7	0	0	0	0	20	50	17	42,5	3	7,5	3,57
Z.8	0	0	5	12,5	17	42,5	18	45	0	0	3,32
Z.9	0	0	3	7,5	17	42,5	13	32,5	7	17,5	3,60
Z.10	0	0	2	5	17	42,5	19	47,5	2	5	3,52
Z.11	2	5	17	42,5	16	40	3	7,5	2	5	2,65
Z.12	0	0	1	2,5	17	42,5	18	45	4	10	3,62
Z.13	1	2,5	0	0	16	40	21	52,5	2	5	3,57
Z.14	0	0	0	0	14	35	23	57,5	3	7,5	3,72
Z.15	0	0	0	0	19	47,5	15	37,5	6	15	3,67
Z.16	0	0	0	0	3	7,5	27	67,5	10	25	4,17
Z.17	0	0	0	0	4	10	30	75	6	15	4,05
Z.18	0	0	0	0	7	17,5	17	42,5	16	40	4,22
Z.19	0	0	0	0	5	12,5	20	50	15	37,5	4,25
Z.20	0	0	0	0	5	12,5	20	50	15	37,5	4,25
MEAN = 3,68											

Sumber : Data Primer yang diolah (2006)

Dari tabel 16. dapat dijelaskan bahwa item kuisisioner satu (1) sampai dengan 20 (dua puluh) terlihat bahwa 6 item rata – rata dijawab sering dan sisanyanya adalah jarang hal ini dapat dilihat pada rata – rata mean sebesar 3,68. Hanya pada item 11 ada 2 responden menjawab sangat jarang.

#### 4.3.2.4. Variabel Keberhasilan Sistem

**Tabel 17. Distribusi Frekuensi Item Variabel Keberhasilan Sistem**

Item	Jawaban										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	0	0	0	0	12	30	17	42,5	11	27,5	3,97
Y.2	0	0	0	0	11	27,5	22	55	7	17,5	3,90
Y.3	0	0	0	0	7	17,5	25	62,5	8	20	4,02
Y.4	0	0	0	0	3	7,5	28	70	9	22,5	4,15
Y.5	0	0	0	0	2	5	29	72,5	9	22,5	4,17
Y.6	0	0	0	0	4	10	22	55	14	35	4,25
Y.7	0	0	0	0	1	2,5	25	62,5	14	35	4,32
Y.8	0	0	0	0	3	7,5	24	60	13	32,5	4,25
Y.9	0	0	0	0	2	5	27	67,5	11	27,5	4,22
Y.10	0	0	0	0	1	2,5	28	70	11	27,5	4,25
MEAN = 4,15											

**Sumber : Data Primer yang diolah (2006)**

Dari tabel 17. dapat dijelaskan responden setuju dengan adanya tunjangan teknologi untuk keberhasilan sistem yang dapat dilihat pada rata – rata mean sebesar 4,15.

#### 4.3.3. Pengujian Asumsi Klasik

Untuk sebuah model regresi linier sederhana mempunyai asumsi dasar yang harus dipenuhi (Suryodiningrat, 1996 ; 102) yaitu :

##### 4.3.3.1 Uji Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian asumsi ini menggunakan alat bantu program SPSS for Windows Release 10.0

Deteksi normalitas

Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000 ;214).

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Analisis: Terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja pegawai berdasar masukan variabel independennya.

#### 4.3.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2000 ; 210) :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur, maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis: terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel independennya.

#### 4.3.4. Multikolonieritas

Multikolonieritas adalah terdapat hubungan linier yang sempurna atau pasti di antara atau semua variabel independent dari model regresi. Untuk mendeteksi multikolonieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk tiap-tiap variabel independen. Jika  $VIF > 5$ , maka variabel tersebut dikatakan mempunyai persoalan multikolonieritas dengan variabel lainnya (Santoso;1999).

Dari pengujian didapatkan tolerance 1.000 dan VIF 1.000, dengan demikian model penelitian ini bebas dari multikolonieritas.

**Tabel 18. Hasil Uji Multikolinieritas**

No.	Variabel	Nilai VIF	Keterangan
1.	Orang (X1)	1,068	Tidak terjadi multikolinieritas
2.	Tugas (X2)	1,068	Tidak terjadi multikolinieritas
3.	Partisipasi Pemakai (X3)	1,000	Tidak terjadi multikolinieritas

#### 4.4 Analisis Statistik Inferensial dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ada 4 (empat) yaitu :

**Pertama**, hipotesis untuk mengetahui pengaruh partisipasi pemakai (Z) terhadap tingkat keberhasilan sistem (Y),

**Kedua** hipotesis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi orang (X1) terhadap partisipasi pemakai (Z),

**Ketiga** hipotesis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X2) terhadap partisipasi pemakai (Z), keberhasilan sistem.

**Keempat** hipotesis untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi orang (X1) dan tugas (X2) terhadap keberhasilan sistem (Y).

#### 4.4.1. Hasil Uji Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis (1) ini bertujuan untuk melihat pengaruh partisipasi pemakai (Z) terhadap keberhasilan sistem (Y). hipotesis 1 dinyatakan sebagai berikut :

H1 : Diduga partisipasi pemakai berpengaruh terhadap keberhasilan sistem

Hipotesis pertama diuji dengan regresi sederhana, yaitu :

$$Y = \alpha + \beta z + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Keberhasilan sistem

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

Z = Partisipasi pemakai

e = error

Hasil analisis regresi ini untuk mengetahui pengaruh partisipasi pemakai terhadap keberhasilan sistem disajikan dalam tabel 19.

**Tabel 19. Pengaruh partisipasi pemakai (Z) terhadap keberhasilan sistem (Y)**

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
1. (Constan) Partisipasi Pemakai (Z)	18,875 0,308	4,183 0,057	0,662	4,512 5,446	0,000 0,000	29,659	0,000

Dependen Variabel :

Keberhasilan sistem (Y)

R = 0,662

R Square = 0,438

Adjusted R<sup>2</sup> = 0,424

Sumber : Lampiran 1

Dari hasil perhitungan diperoleh R<sup>2</sup> sebesar 43,8%. Hal ini berarti 43,8% variasi perubahan keberhasilan sistem dijelaskan oleh variasi variabel

independen (partisipasi pemakai), sedangkan 56,2 % (100% - 43,8 %) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 29,659 dengan signifikan 0,000. Karena *probabilitas* (0,000) jauh lebih kecil dari 0.005, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi keberhasilan sistem. Atau dapat dikatakan, bahwa partisipasi pemakai berpengaruh terhadap keberhasilan sistem

Dari hasil analisis regresi (lihat tabel 19), tampak bahwa partisipasi pemakai mempunyai pengaruh yang signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap keberhasilan sistem yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, dengan demikian hasil penelitian ini berhasil menolak  $H_0$  atau menerima  $H_a$  1 yang menyatakan bahwa partisipasi pemakai, akan berpengaruh terhadap keberhasilan system pada pegawai kotamadya Malang

Dengan demikian formula regresi untuk pengujian hipotesis yang pertama adalah sebagai berikut :

$$Y = 18,875 + 0,308 (Z) + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Keberhasilan Sistem

Z = Partisipasi pemakai

#### 4.4.2. Hasil Uji Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua (2) ini bertujuan untuk melihat pengaruh orang (X1) terhadap partisipasi pemakai (Z). hipotesis 2 dinyatakan sebagai berikut :

H2 : Diduga gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) berpengaruh terhadap partisipasi pemakai (Z)

Hipotesis kedua diuji dengan regresi berganda, yaitu :

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

Dimana : Z = Partisipasi pemakai

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

X1 = Orang

e = error

Hasil analisis regresi ini untuk mengetahui pengaruh orang terhadap partisipasi pemakai disajikan dalam tabel 20.

**Tabel 20. Pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) terhadap partisipasi Pemakai (Z)**

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
2. (Constan) Orang (X1)	22,915 1,272	13,647 0,341	0,517	1,679 3,726	0,101 0,001	13,885	0,001
Dependen Variabel : Partisipasi pemakai (Z) R = 0,517 R Square = 0,268 Adjusted R <sup>2</sup> = 0,248 Sumber : Lampiran 2							

Dari hasil perhitungan diperoleh R<sup>2</sup> sebesar 26,8 %. Hal ini berarti 26,8 % variasi perubahan partisipasi pemakai dijelaskan oleh variasi variabel independen (orang), sedangkan 73,2% (100% - 26,8%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 13,885 dengan signifikan 0,000. Karena *probabilitas* (0,000) jauh lebih kecil dari 0.005, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi partisipasi pemakai. Atau dapat dikatakan, bahwa orang berpengaruh terhadap partisipasi pemakai.

Dari hasil analisis regresi (lihat tabel 20), tampak bahwa orang mempunyai pengaruh yang signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap partisipasi pemakai. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, dengan demikian hasil penelitian

ini berhasil menolak  $H_0$  atau menerima  $H_a$  1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi orang akan berpengaruh terhadap partisipasi pemakai di pemerintah kota Malang

Dengan demikian formula regresi untuk pengujian hipotesis yang kedua adalah sebagai berikut :

$$Z = 22,915 + 1,272 X_1$$

Dimana :

$Z$  = partisipasi pemakai

$X_1$  = orang

#### 4.4.3. Hasil Uji Hipotesa Ketiga

Pengujian hipotesis (3) ini bertujuan untuk melihat pengaruh tugas terhadap partisipasi pemakai. hipotesis 3 dinyatakan sebagai berikut :

$H_3$  : Diduga gaya kepemimpinan berorientasi tugas ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap partisipasi pemakai ( $Z$ )

Hipotesis ketiga diuji dengan regresi berganda, yaitu :

$$Z = \alpha + \beta_1 X_2 + \varepsilon$$

Dimana :  $Z$  = Partisipasi pemakai

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

$X_2$  = Tugas

$e$  = error

Hasil analisis regresi ini untuk mengetahui pengaruh tugas ( $X_2$ ) terhadap partisipasi pemakai ( $Z$ ) disajikan dalam tabel 21.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $R^2$  sebesar 16%. Hal ini berarti 16 % variasi perubahan partisipasi pemakai dijelaskan oleh variasi variabel

independen (tugas), sedangkan 84 % (100% - 16 %) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.

**Tabel 21. Pengaruh gaya kepemimpinan tugas (X2) terhadap partisipasi pemakai (Z)**

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
3. (Constan) Tugas (X2)	32,274 0,998	15,395 0,371	0,400	2,096 2,692	0,043 0,010	7,249	0,010
Dependen Variabel : Partisipasi pemakai (Z) R = 0,400 R Square = 0,160 Adjusted R <sup>2</sup> = 0,138							

Sumber : Lampiran 3

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 7,249 dengan signifikan 0,000. Karena *probabilitas* (0,000) jauh lebih kecil dari 0.005, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi partisipasi pemakai, atau dapat dikatakan, bahwa tugas berpengaruh terhadap partisipasi pemakai.

Dari hasil analisis regresi (lihat tabel 21), tampak bahwa tugas mempunyai pengaruh yang signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap partisipasi pemakai. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, dengan demikian hasil penelitian ini berhasil menolak  $H_0$  atau menerima  $H_a$  1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, akan berpengaruh terhadap partisipasi pemakai di pemerintah kota Malang

Dengan demikian formula regresi untuk pengujian hipotesis yang ketiga adalah sebagai berikut :

$$Z = 32,274 + 0,998X_2$$

Dimana :

Z = partisipasi pemakai

$X_2$  = Tugas



#### 4.4.4. Hasil Uji Hipotesa Keempat

Pengujian hipotesis (4) ini bertujuan untuk melihat pengaruh orang (X1) dan tugas (X2) terhadap keberhasilan sistem (Y). hipotesis 3 dinyatakan sebagai berikut :

H4 : Diduga gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) dan tugas (X2) berpengaruh terhadap keberhasilan sistem (Y)

Hipotesis keempat diuji dengan regresi berganda,yaitu :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 X_2 + \epsilon$$

Dimana : Y = Keberhasilan sistem

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

$X_1 X_2$  = Orang dan Tugas

e = error

Hasil analisis regresi ini untuk mengetahui pengaruh orang (X1) dan tugas (X2) terhadap keberhasilan sistem (Y) disajikan dalam tabel 22.

Dari hasil perhitungan diperoleh  $R^2$  sebesar 34,1%. Hal ini berarti 34,1% variasi perubahan keberhasilan sistem dijelaskan oleh variasi variabel independen (orang dan tugas), sedangkan 69,5% (100% - 34,1%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.

**Tabel 22. Pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi orang (X1) dan tugas (X2) terhadap keberhasilan sistem (Y)**

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	F	Sig.
4. (Constan)	6,981	7,909		0,883	0,383	9,577	0,000
Orang (X1)	0,399	0,158	0,349	2,534	0,016		
Tugas (X2)	0,450	0,160	0,388	2,816	0,008		

Dependen Variabel :  
Kemahiran Komputer  
R = 0,584  
R Square = 0,341  
Adjusted R<sup>2</sup> = 0,305

Sumber : Lampiran 4

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 9,577 dengan signifikan 0,000. Karena *probabilitas* (0,000) jauh lebih kecil dari 0.005, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi keberhasilan sistem, atau dapat dikatakan, bahwa orang dan tugas berpengaruh terhadap keberhasilan sistem

Dari hasil analisis regresi (lihat tabel 22), tampak bahwa orang dan tugas mempunyai pengaruh yang signifikan ( $p < 0,05$ ) terhadap keberhasilan sitem. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, dengan demikian hasil penelitian ini berhasil menolak  $H_0$  atau menerima  $H_a$  1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi orang dan tugas, akan berpengaruh terhadap keberhasilan sistem di pemerintah kota Malang

Dengan demikian formula regresi untuk pengujian hipotesis yang ketiga adalah sebagai berikut :

$$Y = 6,981 + 0,399 X_1 + 0,450 X_2 + \varepsilon$$

Dimana : Y = Keberhasilan sistem

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

$X_1 X_2$  = Orang dan Tugas

## 4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.5.1. Pembahasan Hipotesis Pertama

Hasil analisis regresi berganda tampak bahwa partisipasi pemakai berpengaruh terhadap keberhasilan system yang mempunyai hubungan signifikan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) dengan keberhasilan sistem. Dari perhitungan di atas ditemukan R Square sebesar 0,438 atau 43,8%.

Hal ini berarti bahwa variabel keberhasilan sistem dipengaruhi oleh faktor partisipasi sebesar 40.9% sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 43.8\%) = 56,2\%$  dipengaruhi oleh variabel di luar model yang ditetapkan. Hubungan yang ditunjukkan pada koefisien regresi adalah positif, artinya jika faktor partisipasi pemakai meningkat maka keberhasilan sistem akan meningkat.

Penelitian ini dapat menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa faktor partisipasi pemakai mempengaruhi keberhasilan sistem.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu dan Wang, (1997) dan McKeen, et al, (1997) yang menyatakan bahwa kesuksesan sistem dipengaruhi oleh sejauh mana keterlibatan pemakai selama proses pengembangan sistem, khususnya pada saat implementasi sistem.

Penerimaan hipotesis pertama ini disebabkan bahwa dalam pegawai pada kantor pemerintah kota Malang perlu adanya partisipasi pemakai dalam meningkatkan keberhasilan sistem. Disamping itu partisipasi pemakai dapat meningkatkan pemahaman yang saling menguntungkan dan dapat menimbulkan rasa pengawasan pada system. Dengan demikian partisipasi pemakai dapat mendorong inovasi pada penggunaan teknologi informasi yang sesuai, rasa kepemilikan pada sistem sehingga sistem semakin berhasil.

#### 4.5.2. Pembahasan Hipotesis Kedua

Hasil analisis regresi berganda tampak bahwa gaya kepemimpinan berorientasi orang berpengaruh terhadap partisipasi pemakai yang mempunyai hubungan signifikan  $p = 0,001$  ( $p < 0,05$ ) dengan partisipasi pemakai. Dari perhitungan di atas ditemukan R Square sebesar 0,268 atau 26,8%. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi pemakai dipengaruhi oleh orang dan tugas sebesar 26,8% sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 26,8\%) = 73,2\%$  dipengaruhi oleh variabel di luar model yang ditetapkan. Hubungan yang ditunjukkan pada koefisien regresi adalah positif, artinya jika faktor gaya kepemimpinan berorientasi orang meningkat maka partisipasi pemakai akan meningkat.

Penelitian ini dapat menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan orang mempengaruhi tingkat partisipasi pemakai. Secara teori Fred Fidler menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan orang atau secara kemanusiaan sangat efektif diterapkan dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sekalipun.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu dan Wang (1997) dan Hemsath, (1998). Dari analisa tersebut dapat terlihat bahwa gaya kepemimpinan berdasarkan orang dapat memfasilitasi partisipasi pemakai karena pemimpin yang perhatian pada pemakai ingin mengkompromikan, menerima saran, berkomunikasi secara mudah dan menunjukkan keramahan pada bawahan. Gaya kepemimpinan berorientasi orang dapat menggunakan data dari banyak sumber dan mempertimbangkan dengan banyak alternatif. Sehingga para pemimpin dapat mengetahui sampai sejauh mana sistem itu memberikan kontribusinya terhadap hasil atau menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh organisasi.

#### 4.5.3. Pembahasan Hipotesis Ketiga

Hasil analisis regresi berganda tampak bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas berpengaruh terhadap partisipasi pemakai yang mempunyai hubungan signifikan  $p = 0,010$  ( $p < 0,05$ ) dengan partisipasi pemakai. Dari perhitungan di atas ditemukan R Square sebesar 0,160 atau 16%. Hal ini berarti bahwa variabel keberhasilan sistem dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan orang dan tugas sebesar 16% sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 16\%) = 84\%$  dipengaruhi oleh variabel di luar model yang ditetapkan. Hubungan yang ditunjukkan pada koefisien regresi adalah positif, artinya jika gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas meningkat maka keberhasilan sistem akan meningkat.

Penelitian ini dapat menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan tugas mempengaruhi partisipasi pemakai. Fred Fiedler mengemukakan bahwa dalam kondisi yang sangat menyenangkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dapat berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kekuasaan, dukungan informasi, dan tugas yang tersusun secara baik maka bawahan akan siap untuk diarahkan dan meminta perhatian untuk berbuat berbuat yang terbaik untuk organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu dan Wang (1997) dan Kahai, (1997). Dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas tugas dapat memberikan pembagian tugas yang jelas terhadap masing – masing bawahannya.

#### 4.5.4. Pembahasan Hipotesis Keempat

Hasil analisis regresi berganda tampak bahwa gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas berpengaruh terhadap keberhasilan sistem yang mempunyai hubungan signifikan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) dengan partisipasi pemakai.

Dari perhitungan di atas ditemukan R Square sebesar 0,341 atau 34,1%. Hal ini berarti bahwa variabel keberhasilan sistem dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan orang dan tugas sebesar 34,1% sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 34,1\%) = 65,9\%$  dipengaruhi oleh variabel di luar model yang ditetapkan. Hubungan yang ditunjukkan pada koefisien regresi adalah positif, artinya jika faktor orang dan tugas meningkat maka keberhasilan sistem akan meningkat.

Penelitian ini dapat menerima hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan orang dan tugas mempengaruhi keberhasilan sistem. Dengan menggunakan kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan ini maka sistem dapat berhasil diimplementasikan. Secara teoritik hasil ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Fred Fiedler (Thoha, 1995), gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan sangat efektif jika organisasi dalam situasi yang sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan orang akan efektif jika situasi organisasi berada ditengah – tengah antara sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi maka akan mendapatkan perhatian dari bawahan sehingga sistem dapat berhasil dicapai.

Gaya kepemimpinan berorientasi Secara empiris hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu dan Wang (1997) dan Kahai, (1997) yang menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan sistem.

#### 4.6 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini hanya pada taraf interpretasi, sejak dari survey data penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Analisa statistis hanya mampu melihat pengaruh secara numerik (angka). Interpretasi dari angka – angka

tersebut berdasarkan pada penafsiran subjektifitas peneliti, sehingga hasilnya mempunyai keterbatasan dalam penggeneralisasian. Subjek dari penelitian ini adalah para pimpinan tingkat menengah pada Pemerintah Kota Malang yang mana mempunyai perbedaan – perbedaan dengan pimpinan pada perusahaan atau organisasi lainnya.

Pengaruh antara gaya kepemimpinan, partisipasi pemakai, dan keberhasilan sistem sangatlah kompleks dan beraneka segi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor organisasi, relatifitas keberhasilan sistem informasi (SIM) mungkin berbeda dan demikian pual faktor lain yang bermanfaat dalam penelitian dimasa datang. Dengan penelitan yang lebih sistematis dan pemilihan faktor – faktor yang lebih fundamental hal ini akan memperdalam pemahaman kita akan pengaruh tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan yang telah dihipotesiskan pada bagian terdahulu yaitu :

Pada Hipotesis 1 ada pengaruh dari partisipasi pemakai terhadap keberhasilan sistem, hal ini dikarenakan partisipasi pemakai dapat mendorong inovasi pada penggunaan teknologi informasi yang sesuai, rasa kepemilikan pada sistem sehingga sistem semakin berhasil.

Pada Hipotesis 2,3,dan 4 penemuan tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi orang dan tugas merupakan faktor penentu, hal tersebut dikarenakan dengan pimpinan yang mempunyai hubungan sosial dan aturan yang jelas dan mudah dipahami akan membuat bawahan merasa termotivasi karena adanya perhatian dari pimpinan.

Dari hasil penelitian ini pula terlihat bahwa kondisi yang ada di Pemerintah Kota Malang diimplementasikan gaya kepemimpinan orang dan tugas untuk meningkatkan atau menumbuhkan pola partisipasi pemakai guna menunjang keberhasilan sistem serta partisipasi pemakai mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan keberhasilan sistem.



## 5.2 Saran – saran

Berangkat dari manfaat penelitian ada beberapa saran yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi para praktisi (pimpinan) khususnya pada Pemerintah Kota Malang dan umumnya untuk siapa yang menjadi manajer sistem informasi adalah sebagai berikut :

1. Pada proses sosialisasi teknologi informasi disarankan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi orang yang lebih dikedepankan dari pada yang berorientasi tugas, hal ini karena pada proses sosialisasi hal terpenting adalah bagaimana kita meyakinkan pada bawahan, bahwa teknologi informasi sangat penting bagi kita dan keberhasilan perusahaan atau organisasi, disamping itu para pimpinan perlu membuat orang – orang atau bawahan merasakan kebutuhan untuk mengawali dan menerima perubahan. Ini penting sekali karena pada proses sosialisasi akan banyak tantangan atau hambatan serta perlawanan dari para bawahan, dengan gaya yang berorientasi orang ini diharapkan pimpinan perhatian pada perasaan pemakai, menerima saran, berkomunikasi secara mudah dan menunjukkan keramahan pada bawahan.
2. Pada proses implementasi sistem informasi disarankan kedua gaya tersebut dapat diberlakukan. Gaya yang berorientasi orang menyarankan agar para pimpinan memberikan kepercayaan dan keterbukaan kepada yang lain dengan kata lain partisipasi mulai diharapkan, disamping itu gaya yang berorientasi tugas harus mulai

diperkenalkan untuk menghindari konflik yang berkepanjangan

akibat adanya proses sosialisasi.

3. Pada taraf untuk mengurangi dampak yang kurang baik, dari proses implementasi tersebut maka para bawahan sudah mengerti dan tahu akan manfaat dari teknologi informasi pada tahap ini disarankan partisipasi pemakai (bawahan) ditingkatkan untuk itu kedua gaya tersebut dapat diterapkan. Gaya yang berorientasi tugas bertujuan agar aturan atau prosedur dapat diterapkan dengan lebih baik.

#### **5.4 Implikasi Untuk Penelitian Yang Akan Datang**

Dari beberapa kelemahan yang disampaikan, maka peneliti mempunyai beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan guna memperbaiki penelitian yang akan datang apabila ada peneliti yang ingin melakukan penelitian lagi, pertimbangan – pertimbangan tersebut adalah :

1. Dari segi objek penelitian, disarankan agar peneliti yang akan datang tidak bertumpu pada satu objek penelitian. Untuk itu objek penelitian harus ditambah, misalnya antara perusahaan atau organisasi publik dengan swasta, antara perusahaan jasa dengan manufaktur atau kombinasi keduanya. Hal ini akan menghasilkan suatu temuan yang berbeda karena adanya perbedaan objek penelitian disamping dapat membandingkan antara perusahaan

publik dan swasta serta antara perusahaan jasa dan manufaktur atau kombinasi keduanya.

2. Dari segi variabel dan konsep perlu adanya penambahan, misal variabel partisipasi perlu adanya tambahan lain yaitu faktor lingkungan, tugas, ciri personel, serta faktor lain yang relevan.
3. Dari segi analisa data, disarankan untuk lebih meningkatkan teknik analisa data misalnya tidak terbatas pada analisa regresi mungkin dengan teknik analisa data SEM atau analisa data yang lain. Disamping itu perlu adanya penambahan teori misal teori motivasi atau teori lain yang relevan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (1998), *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Blanchard, Kenneth ; Patricia Zigarmi dan Drea Zigarmi, (1997), *Kepemimpinan dan Manajer Satu Menit*, Alih Bahasa Anton Adiwiyoto, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Cavaye, Angele, L. M., (1995) *User Participation in System Development Revisited*, Information and Management, p. 311 – 323.
- Elijend, (1998), *Peranan dan Tantangan Manajer Telekomunikasi Dalam Perencanaan Aplikasi Bisnis Baru*, Jurnal Binus Vol VI Nomor 2 dan 3 September, Universitas Bina Nusantara, Jakarta.
- Gujarati D. (1999), *Ekonometrika Dasar*. Cetakan keenam, Alih Bahasa Sumarmo Zain, Erlangga Jakarta.
- Hemsath, Dave, (1998), *Finding The Word on Leadership*, Journal For Quality and Participation, p. 50 – 51
- Kahai, Surinder.S, et.al, (1997), *Effects of leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in a Electronic Meeting Systems Environment*, Personel Psychology, p. 121 – 146
- Lu, H. P., (1995), *Managerial Behaviours Over MIS Growth Stages*, Management Decision, p. 40 – 46
- Lu, His-Peng dan Wang, Jyun-Yu, (1997), *The Relationship Between Management Style, User Participation, and System Success Over MIS Growth Stages*, Information and management, p. 203 – 213
- Li, Eldon. Y, (1997), *Perceived Importance of Information System , Success Factor : A Meta Analysis of Group Difference*, Information and Management, p. 103 – 118
- McKeen, James. D, et.al, (1994), *The Relationship Between User Participation and User Satisfaction : An Investigation of Four Contingency Factor*, MIS Quarterly, p. 427 – 445
- McKeen, James D.,et al, (1997), *Successful Strategies for User Participation in System Development*, Management and Information System,p. 133 – 150
- Nurwono, Yuniarto (1996), *Manajemen Informasi Pendekatan Global*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P, (1996), *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Prenhallindo, Jakarta.

- Saarinen, Timo, (1996), *An Expanded Instrumen for Evaluating Information System Succes*, Information and Management, p.103 – 118
- Singarimbun, M., dan Effendi S, (2000), *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Sugiyono, Dr (1999), *Statistik Untuk Penelitian*, CV. Alfabeta, Bandung
- Thoha, Miftah, (1995), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuki, Gery, (1998), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Prenhalindo, Jakarta.

