



TESIS - KI092361

**PENGARUH BUDAYA BAPAKISM DAN KEMATANGAN
MANAJEMEN PORTFOLIO TEKNOLOGI INFORMASI
(MPTI) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

ULLY ASFARI

5112 202 033

DOSEN PEMBIMBING

Dr. APOL PRIBADI SUBRIADI, S.T., M.T.

NIP. 197002252009121001

PROGRAM MAGISTER

BIDANG KEAHLIAN SISTEM INFORMASI

JURUSAN TEKNIK INFORMATIKA

FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2015



THESIS - KI092361

**THE IMPACT OF BAPAKISM CULTURE AND
MATURITY OF INFORMATION TECHNOLOGY
PORTFOLIO MANAGEMENT (ITPM) ON FIRM
PERFORMANCE**

**ULLY ASFARI
5112 202 033**

**SUPERVISOR
Dr. APOL PRIBADI SUBRIADI, S.T., M.T.
NIP. 197002252009121001**

**MAGISTER PROGRAM
INFORMATION SYSTEM EXPERTISE
DEPARTMENT OF INFORMATICS
FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**

**LEMBAR PENGESAHAN
SIDANG TESIS**

**Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M.Kom)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

oleh :

**Uly Asfari
NRP. 5112202033**

**Tanggal Ujian : 9 Januari 2015
Periode Wisuda : Maret 2015**

Disetujui oleh:

**1. Dr. Apol Pribadi Subriadi, ST., MT.
NIP: 197002252009121001**


(Pembimbing I)

**2. Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph. d
NIP: 197512112008121001**


(Penguji I)

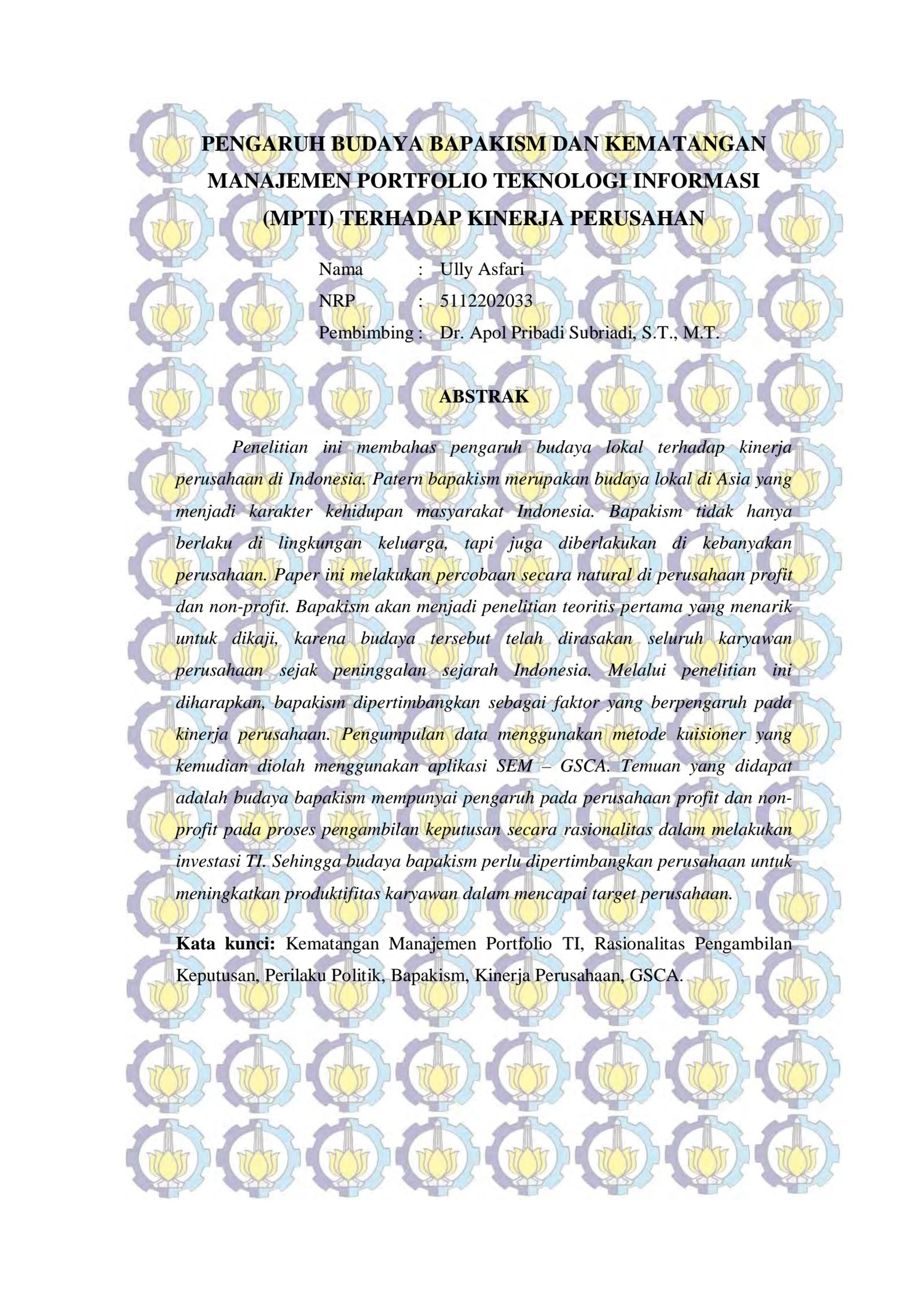
**3. Erma Suryani S.T., M.T., Ph. d
NIP: 197004272005012001**


(Penguji II)

**Direktur Program
Pascasarjana,**



**Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT
NIP. 19640405 199002 1 001**



PENGARUH BUDAYA BAPAKISM DAN KEMATANGAN MANAJEMEN PORTFOLIO TEKNOLOGI INFORMASI (MPTI) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Nama : Ully Asfari

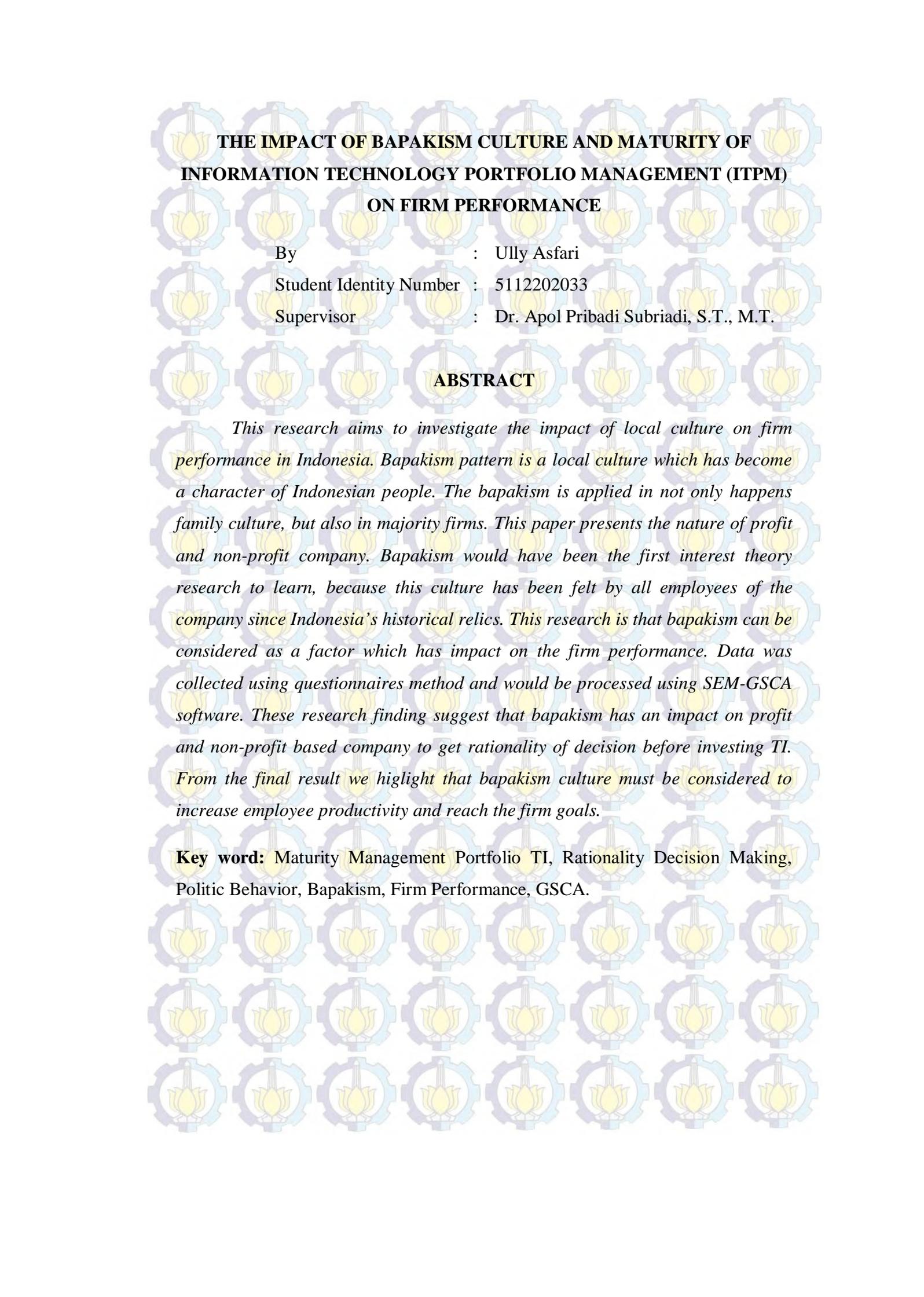
NRP : 5112202033

Pembimbing : Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.

ABSTRAK

Penelitian ini membahas pengaruh budaya lokal terhadap kinerja perusahaan di Indonesia. Patern bapakism merupakan budaya lokal di Asia yang menjadi karakter kehidupan masyarakat Indonesia. Bapakism tidak hanya berlaku di lingkungan keluarga, tapi juga diberlakukan di kebanyakan perusahaan. Paper ini melakukan percobaan secara natural di perusahaan profit dan non-profit. Bapakism akan menjadi penelitian teoritis pertama yang menarik untuk dikaji, karena budaya tersebut telah dirasakan seluruh karyawan perusahaan sejak peninggalan sejarah Indonesia. Melalui penelitian ini diharapkan, bapakism dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pengumpulan data menggunakan metode kuisioner yang kemudian diolah menggunakan aplikasi SEM – GSCA. Temuan yang didapat adalah budaya bapakism mempunyai pengaruh pada perusahaan profit dan non-profit pada proses pengambilan keputusan secara rasionalitas dalam melakukan investasi TI. Sehingga budaya bapakism perlu dipertimbangkan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas karyawan dalam mencapai target perusahaan.

Kata kunci: Kematangan Manajemen Portfolio TI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku Politik, Bapakism, Kinerja Perusahaan, GSCA.



THE IMPACT OF BAPAKISM CULTURE AND MATURITY OF INFORMATION TECHNOLOGY PORTFOLIO MANAGEMENT (ITPM) ON FIRM PERFORMANCE

By : Ully Asfari
Student Identity Number : 5112202033
Supervisor : Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.

ABSTRACT

This research aims to investigate the impact of local culture on firm performance in Indonesia. Bapakism pattern is a local culture which has become a character of Indonesian people. The bapakism is applied in not only happens family culture, but also in majority firms. This paper presents the nature of profit and non-profit company. Bapakism would have been the first interest theory research to learn, because this culture has been felt by all employees of the company since Indonesia's historical relics. This research is that bapakism can be considered as a factor which has impact on the firm performance. Data was collected using questionnaires method and would be processed using SEM-GSCA software. These research finding suggest that bapakism has an impact on profit and non-profit based company to get rationality of decision before investing TI. From the final result we highlight that bapakism culture must be considered to increase employee productivity and reach the firm goals.

Key word: Maturity Management Portfolio TI, Rationality Decision Making, Politic Behavior, Bapakism, Firm Performance, GSCA.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT dan Nabi besar Muhammad SAW yang telah memberikan kekuatan dan kelancaran saat pengerjaan penelitian ini. Berkat karena berkat rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian tingkat pasca sarjana dengan judul: **Pengaruh Budaya Bapakism dan Kematangan Manajemen Portfolio Teknologi Informasi (MPTI) Terhadap Kinerja Perusahaan** yang menjadi salah satu syarat kelulusan pada penempuhan Program Magister, Bidang Keahlian Sistem Informasi - Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Apol Pribadi Subriadi, selaku dosen pembimbing Tesis, yang telah membantu dan mengarahkan saya dalam proses pengerjaan, serta selalu memberi motivasi dan nasehat agar tetap semangat untuk menyelesaikan tesis.
2. Bapak Tony dan Ibu Erma selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji, mengkritisi dan memberi solusi pada penelitian ini.
3. Ibu Erma, selaku dosen wali yang selalu memberikan masukan dan arahan selama perkuliahan program magister ini.
4. Pihak PT.Telkom Indonesia dan Pemerintahan Kota Surabaya yang telah bersedia membantu dalam proses pengerjaan Tesis ini
5. Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Jurusan Sistem Informasi ITS Surabaya, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang berharga.
6. Teman-teman perkuliahan Program Magister Sistem Informasi Angkatan 2012. Terima kasih atas kebersamaan dan semua kenangan yang diberikan.
7. Kepada seluruh pihak yang telah mendukung pengerjaan Tesis ini dan belum sempat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki kekurangan dan ketidaksempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran yang membangun untuk penelitian-penelitian akan mendatang. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Surabaya, Januari 2015

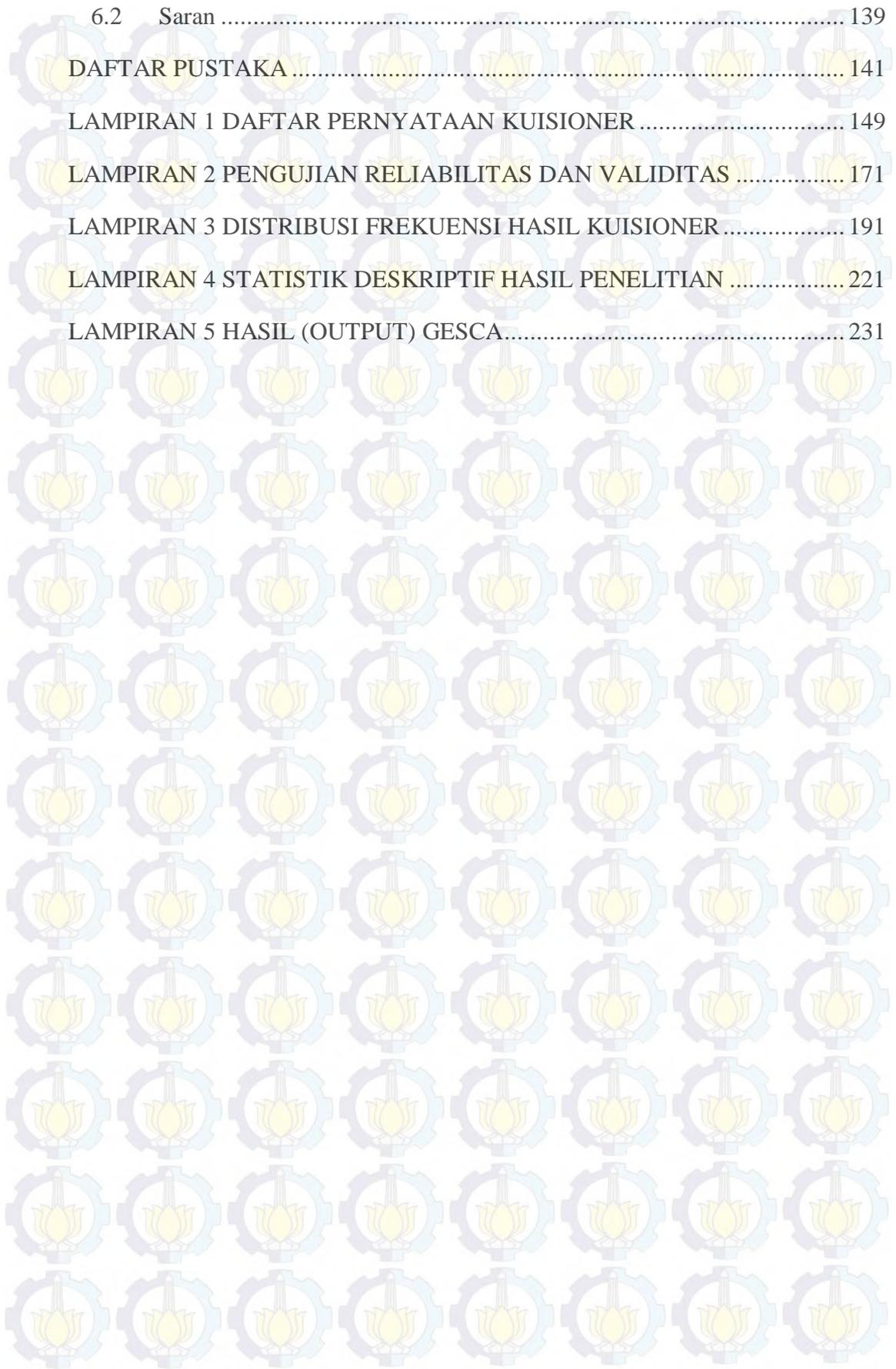
Penulis

DAFTAR ISI

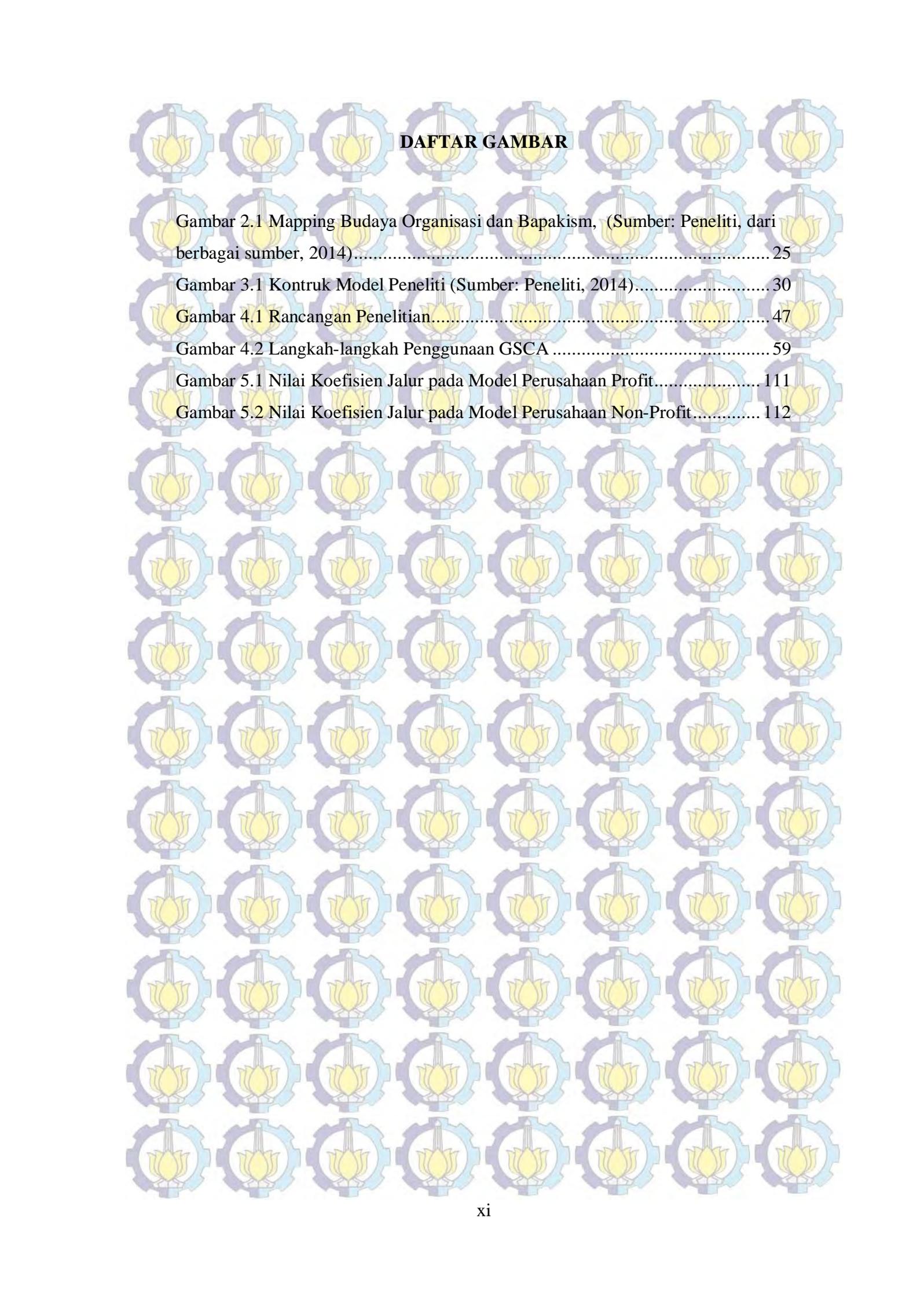
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kontribusi Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Penelitian Sebelumnya	7
2.2 Kajian Teori	13
2.2.1 Manajemen Portfolio Teknologi Informasi	13
2.2.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan	15
2.2.3 Perilaku Politik	17
2.2.4 Budaya	18
2.3.5 Paternalisme Bapakism	21
2.3.6 Kinerja Perusahaan	25
BAB III KONSEPTUAL MODEL	27
3.1 Kerangka Konseptual	27
3.2 Hipotesis Penelitian	31
3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	34
3.3.1. Kematangan MPTI (X_1)	34
3.3.2. Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)	38

3.3.3.	Perilaku Politik (Y_2)	40
3.3.4.	Budaya (Bapakism) (X_2).....	42
3.3.5.	Kinerja Perusahaan (Z_1).....	44
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN		46
4.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	47
4.2	Tahapan Penelitian.....	47
4.2.1	Pengembangan Model dan Rancangan Penelitian.....	48
4.2.2	Penyusunan Instrumen Penelitian dan Pengukurannya	48
4.2.3	Uji Instrumen Penelitian	49
4.2.4	Survei dan Analisis Hasil Survei.....	54
4.3	Teknik Analisis Data	55
4.3.1	Perhitungan Kematangan MPTI.....	55
4.3.2	Teknik Analisis Deskriptif.....	58
4.3.3	Teknik Analisis Inferensial.....	58
4.4	Analisis Kualitatif.....	62
4.5	Analisis dan Pembahasan Temuan Penelitian.....	62
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		63
5.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	63
5.2	Hasil Penelitian.....	64
5.3	Deskripsi Karakteristik Responden	65
5.4	Analisis Statistik Deskriptif	67
5.4.1	Deskripsi Kematangan MPTI (X_1)	67
5.4.2	Deskripsi Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1).....	79
5.4.3	Deskripsi Perilaku Politik (Y_2).....	87
5.4.4	Deskripsi Bapakism (X_2)	91
5.4.5	Deskripsi Kinerja Perusahaan (Z_1)	98

5.5	Evaluasi Asumsi GSCA.....	100
5.6	Penilaian Kesesuaian Model	102
5.6.1	Analisis Measure of Fit Measurement Model.....	102
5.6.2	Analisis Measure of Fit Structural Model.....	109
5.7	Pengujian Hipotesis	110
5.7.1	Pengujian Hipotesis 1	112
5.7.2	Pengujian Hipotesis 2	114
5.7.3	Pengujian Hipotesis 3	116
5.7.4	Pengujian Hipotesis 4	117
5.7.5	Pengujian Hipotesis 5	119
5.7.6	Pengujian Hipotesis 6	120
5.8	Analisis Persepsi dan Pengaruh Variabel Penelitian	122
5.9	Pembahasan Hasil Penelitian.....	123
5.9.1	Pengaruh Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik	124
5.9.2	Pengaruh Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan.....	127
5.9.3	Pengaruh Perilaku Politik terhadap Kinerja Perusahaan	128
5.9.4	Pengaruh Bapakism terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik.....	129
5.9.5	Resume Skenario	131
5.10	Kontribusi Penelitian	133
5.10.1	Kontribusi Teoritis.....	133
5.10.2	Kontribusi Praktis	134
5.11	Keterbatasan Penelitian.....	135
	BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	137
6.1	Kesimpulan.....	137

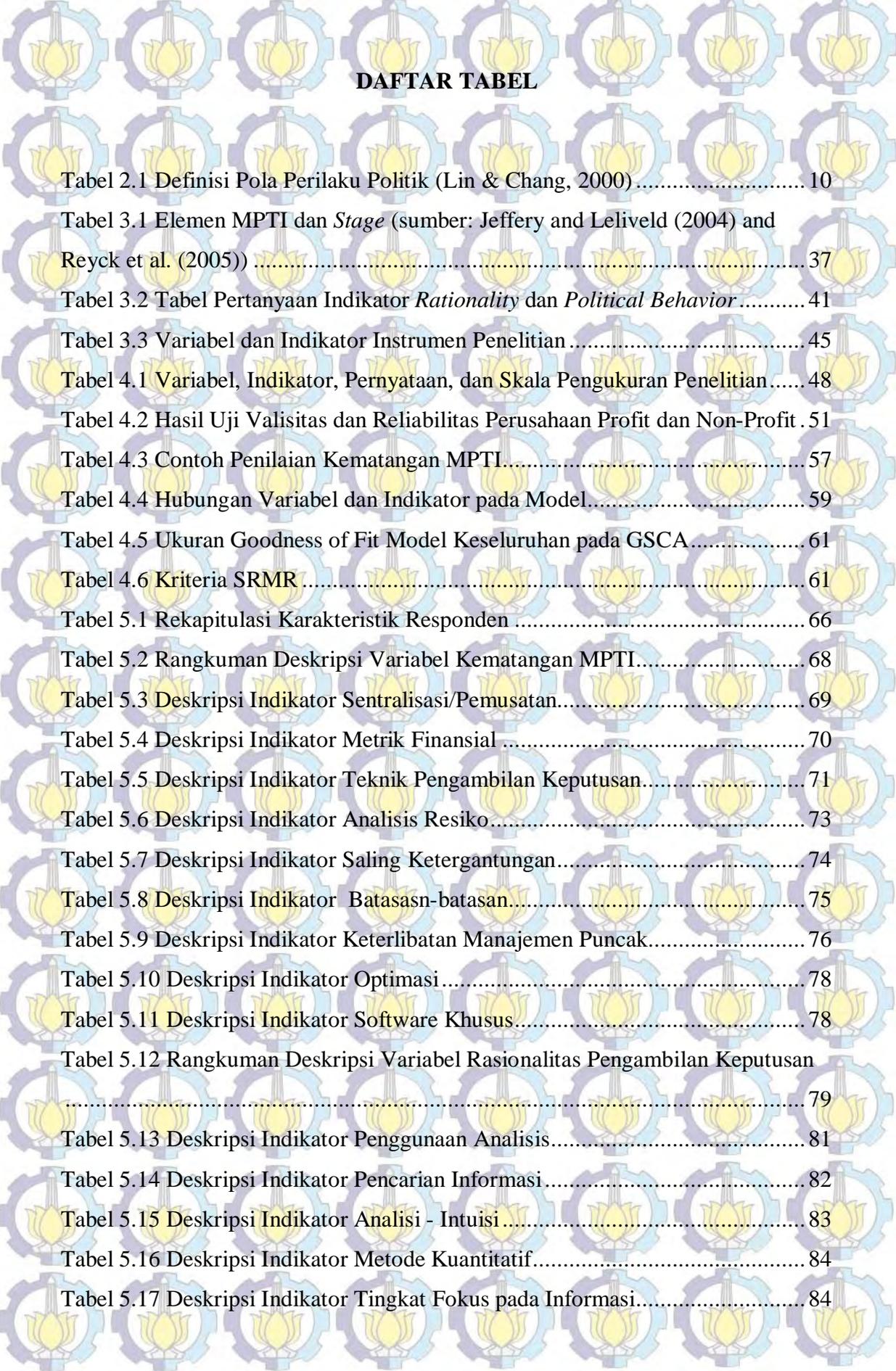


6.2	Saran	139
	DAFTAR PUSTAKA	141
	LAMPIRAN 1 DAFTAR PERNYATAAN KUISIONER	149
	LAMPIRAN 2 PENGUJIAN RELIABILITAS DAN VALIDITAS	171
	LAMPIRAN 3 DISTRIBUSI FREKUENSI HASIL KUISIONER	191
	LAMPIRAN 4 STATISTIK DESKRIPTIF HASIL PENELITIAN	221
	LAMPIRAN 5 HASIL (OUTPUT) GESCA.....	231



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Mapping Budaya Organisasi dan Bapakism, (Sumber: Peneliti, dari berbagai sumber, 2014).....	25
Gambar 3.1 Kontruk Model Peneliti (Sumber: Peneliti, 2014).....	30
Gambar 4.1 Rancangan Penelitian.....	47
Gambar 4.2 Langkah-langkah Penggunaan GSCA	59
Gambar 5.1 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Profit.....	111
Gambar 5.2 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Non-Profit.....	112



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Pola Perilaku Politik (Lin & Chang, 2000).....	10
Tabel 3.1 Elemen MPTI dan <i>Stage</i> (sumber: Jeffery and Leliveld (2004) and Reyck et al. (2005))	37
Tabel 3.2 Tabel Pertanyaan Indikator <i>Rationality</i> dan <i>Political Behavior</i>	41
Tabel 3.3 Variabel dan Indikator Instrumen Penelitian	45
Tabel 4.1 Variabel, Indikator, Pernyataan, dan Skala Pengukuran Penelitian.....	48
Tabel 4.2 Hasil Uji Valisitas dan Reliabilitas Perusahaan Profit dan Non-Profit .	51
Tabel 4.3 Contoh Penilaian Kematangan MPTI.....	57
Tabel 4.4 Hubungan Variabel dan Indikator pada Model.....	59
Tabel 4.5 Ukuran Goodness of Fit Model Keseluruhan pada GSCA.....	61
Tabel 4.6 Kriteria SRMR	61
Tabel 5.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden	66
Tabel 5.2 Rangkuman Deskripsi Variabel Kematangan MPTI.....	68
Tabel 5.3 Deskripsi Indikator Sentralisasi/Pemusatan.....	69
Tabel 5.4 Deskripsi Indikator Metrik Finansial	70
Tabel 5.5 Deskripsi Indikator Teknik Pengambilan Keputusan.....	71
Tabel 5.6 Deskripsi Indikator Analisis Resiko.....	73
Tabel 5.7 Deskripsi Indikator Saling Ketergantungan.....	74
Tabel 5.8 Deskripsi Indikator Batasasn-batasan.....	75
Tabel 5.9 Deskripsi Indikator Keterlibatan Manajemen Puncak.....	76
Tabel 5.10 Deskripsi Indikator Optimasi	78
Tabel 5.11 Deskripsi Indikator Software Khusus.....	78
Tabel 5.12 Rangkuman Deskripsi Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan	79
Tabel 5.13 Deskripsi Indikator Penggunaan Analisis.....	81
Tabel 5.14 Deskripsi Indikator Pencarian Informasi	82
Tabel 5.15 Deskripsi Indikator Analisis - Intuisi.....	83
Tabel 5.16 Deskripsi Indikator Metode Kuantitatif.....	84
Tabel 5.17 Deskripsi Indikator Tingkat Fokus pada Informasi.....	84

Tabel 5.18 Deskripsi Indikator Sosialisasi Perubahan.....	85
Tabel 5.19 Deskripsi Indikator Komunikasi	86
Tabel 5.20 Rangkuman Deskripsi Variabel Perilaku Politik	87
Tabel 5.21 Deskripsi Indikator Individu - Organisasi	88
Tabel 5.22 Deskripsi Indikator Terbuka pada Preferensi	89
Tabel 5.23 Deskripsi Indikator Penggunaan Negosiasi	90
Tabel 5.24 Deskripsi Indikator Penggunaan Kekuatan.....	91
Tabel 5.25 Rangkuman Deskripsi Variabel Bapakism.....	91
Tabel 5.26 Deskripsi Indikator Pemimpin (Bapak).....	93
Tabel 5.27 Deskripsi Indikator Sentralisasi	94
Tabel 5.28 Deskripsi Indikator Asal Bapak Senang (ABS).....	95
Tabel 5.29 Deskripsi Indikator Loyalitas.....	96
Tabel 5.30 Deskripsi Indikator Rukun.....	97
Tabel 5.31 Deskripsi Indikator Perayaan.....	98
Tabel 5.32 Deskripsi Indikator Kinerja Perusahaan.....	99
Tabel 5.33 Deskripsi Indikator <i>Market Share</i>	99
Tabel 5.34 Deskripsi Indikator Operasional Organisasi	100
Tabel 5.35 <i>Measure of Fit Measurement Model</i> Variabel Kematangan MPTI... 103	
Tabel 5.36 <i>Measure of Fit Measurement Model</i> Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan.....	104
Tabel 5.37 <i>Measure of Fit Measurement Model</i> Variabel Perilaku Politik	106
Tabel 5.38 <i>Measure of Fit Measurement Model</i> Variabel Bapakism.....	107
Tabel 5.39 <i>Measure of Fit Measurement Model</i> Variabel Kinerja Perusahaan .. 108	
Tabel 5.40 Hasil <i>Measure of Fit Structural Model</i>	109
Tabel 5.41 <i>Path Coefficients</i> pada Perusahaan Profit.....	110
Tabel 5.42 <i>Path Coefficients</i> pada Perusahaan Non-Profit.....	111
Tabel 5.43 Rangkuman Nilai <i>Mean</i> Variabel Laten.....	122
Tabel 5.44 Rangkuman <i>R square</i> Variabel Laten	123
Tabel 5.45 Perhitungan Kematangan MPTI.....	125
Tabel 5.46 Rangkuman Variabel Penelitian.....	131

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan dijelaskan latar belakang dan tujuan dari penelitian ini. Pembahasan secara mendasar terkait pembuatan penelitian akan dipaparkan pada sub bab dibawah ini.

1.1 Latar Belakang

Perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk berkembang dan bertahan di kondisi pasar yang penuh ketidakpastian dalam jangka waktu yang lama. Salah satu cara perusahaan untuk bertahan yaitu dengan menginvestasikan sebagian keuangannya. Tidak sedikit perusahaan yang menginvestasikan keuangannya pada bidang TI (Teknologi Informasi). Beberapa perusahaan menganggap dengan TI dapat memperlancar kegiatan internal dan eksternal perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis. Banyak perusahaan yang berhasil menerapkan cara ini, namun tidak sedikit perusahaan mengalami kerugian setelah melakukan investasi di bidang TI. Resiko yang mungkin timbul dari kegiatan investasi adalah penangan anggaran yang tidak terkontrol. Anggaran yang dikeluarkan lebih dan semakin besar dari pengeluaran perusahaan sebelum melakukan investasi TI.

Menurut penelitian-penelitian sebelumnya prosentase pengeluaran terbesar perusahaan digunakan untuk membiayai keperluan TI. Menurut Maizlish dan Handler (2005) pengeluaran tersebut mencapai 70% dari total pengeluaran perusahaan. Untuk mencapai hasil yang maksimal dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan diperlukan suatu metode yang berguna untuk mengelola investasi TI. Metode tersebut diharapkan mampu menangani resiko, kondisi lingkungan yang kurang stabil, dan faktor negatif lain yang membahayakan perusahaan. Solusi lain untuk menghindari faktor negatif tersebut adalah berinvestasi dalam skala kecil, hal ini berbanding lurus dengan hasil dan resiko yang diperoleh. Begitu pula sebaliknya, jika perusahaan melakukan investasi dalam jumlah yang besar, perusahaan perlu mempersiapkan mental jika terjadi resiko besar yang tidak diinginkan. Investasi TI dalam ukuran besar jarang dilakukan oleh perusahaan baru. Keberanian melakukan investasi TI dibutuhkan pengalaman dan perencanaan keputusan yang matang. Semakin matang persiapan sebelum melakukan investasi TI maka resiko dalam bentuk apapun dapat ditanggulangi perusahaan. Perusahaan perlu memposisikan investasi TI sebagai aset strategis, sehingga dapat memetik nilai keuntungan potensial untuk menjadi lebih kompetitif. Menurut penelitian Maizlish dan Handler (2005)

perusahaan yang menggunakan Portfolio Teknologi Informasi mendapat nilai yang signifikan dari investasi yang telah dilakukan.

Manajemen portfolio merupakan alat yang digunakan untuk mendukung perusahaan dalam hal ekonomi. Manajemen portfolio dapat digunakan saat kondisi perusahaan berkembang atau kurang stabil dalam penguasaan pasar. Manajemen portfolio menjadi acuan untuk mengelola dan berinvestasi dalam berbagai proyek perusahaan. McFarlan (1981) dikenal sebagai peneliti pertama yang mengusulkan pendekatan portfolio untuk mengelola proyek TI. Investasi TI di tiap perusahaan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, hal ini dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal perusahaan. Saat investasi TI semakin berkembang menjadi aset strategis perusahaan, mengakibatkan adanya evolusi dari manajemen portfolio TI untuk semakin luas (Verhoef, 2002). Portfolio TI terdiri dari segala macam proyek TI baik secara langsung atau tidak langsung, termasuk infrastruktur perusahaan, kontak *outsourcing*, dan ijin *software* (Bonham, 2005; Jeffrey & Leliveld, 2004). Untuk itu, bisa didefinisikan *IT Portfolio Management* (ITPM) atau dapat disebut Manajemen Portfolio Teknologi Informasi (MPTI), sebagai berikut : “Kombinasi dari berbagai tool dan metode yang digunakan untuk mengukur, mengontrol, dan meningkatkan return dari investasi TI dan pengeluaran perusahaan pada umumnya untuk memenuhi tujuan-tujuan bisnis tanpa melebihi sumber daya yang telah tersedia atau melebihi batas lain” (Oh et al, 2007). Secara singkat adalah proses yang digunakan untuk membantu dalam membuat keputusan strategis TI.

Sejauh pengamatan yang telah dilakukan mengenai pertumbuhan di perbelanjaan TI semakin hari semakin meningkat, karena kegiatan ini merupakan skala besar dari kegiatan ERP. Menurut Maizhlish & Handler (2005), perusahaan perlu mempersiapkan kondisi terbaik meskipun banyaknya guncangan dari sisi eksternal dan internal perusahaan. Ada berbagai rintangan dari sisi eksternal, yaitu:

- Ketidakpastian yang lebih besar.
- Peningkatan akomodasi.
- Pendetang non tradisional dengan penawaran yang kompetitif.
- Belanja ketat.
- Teknologi baru.
- Mengubah permintaan pelanggan dan tingkat yang lebih tinggi dari preferensi pribadi.

- Beberapa harga, layanan, dan model utilitas.
- Peraturan pemerintah, kepatuhan hukum, dan standar keselamatan.
- Peningkatan kesamaran transparansi informasi antara pelanggan, pesaing, dan pemasok.

Meskipun kondisi perusahaan dituntut untuk berubah menjadi kompleks, perusahaan tetap berusaha mengurangi atau mempertahankan biaya perbelanjaan di bidang TI. Para pemimpin yang memajemen TI perusahaan harus dengan dengan kritis mampu mendukung nilai bisnis TI, hal ini meliputi:

- Prioritas dan keselarasan dengan visi perusahaan.
- Keseimbang investasi di seluruh unit bisnis.
- Mekanisme biaya dan risiko pengendalian secara pragmatis (bersifat praktis).
- Rasionalitas dalam proses pengambilan keputusan.
- Fleksibilitas untuk menilai kembali dan menyeimbangkan prioritas dalam menghadapi lingkungan fluida.
- Pemenuhan terhadap kepatuhan yang diamanatkan dan pemenuhan persyaratan dari suatu peraturan (perilaku politis).

Telah dijelaskan bahwa MPTI sangat diperlukan pada suatu perusahaan, untuk mengetahui kondisi MPTI perusahaan tersebut perlu adanya pengukuran. Sehingga para peneliti terdahulu mengusulkan terkait penilaian indek kematangan perusahaan. Tidak semua indek kematangan suatu perusahaan mempunyai nilai yang sama, karena semua itu dipengaruhi oleh kompetensi inti perusahaan. Perusahaan profit dan non-profit bisa saja memiliki perbedaan meskipun sama-sama menginvestasikan TI dalam ukuran yang besar. Terdapat juga hal-hal yang terkait antara indek kematangan perusahaan dan kinerja perusahaan. Hal tersebut adalah rasionalitas dalam pengambilan keputusan dan perilaku politis internal perusahaan, dua proses ini menjadi bagian dari tolok ukur kinerja perusahaan. Keduanya memiliki proses atau kondisi yang berbeda, baik itu perusahaan profit atau non-profit.

Rasionalitas pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan yang diambil para pemegang peran penting perusahaan untuk perkembangan perusahaan. Proses pengambilan keputusan ini membutuhkan banyak informasi yang mendukung dan dianjurkan diperoleh dari berbagai sisi. Sehingga diharapkan keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dalam kurun waktu yang ditentukan.

Perilaku politis terdiri dari kata perilaku dan politis. Perilaku menurut kamus besar Indonesia yaitu tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Jika dikaitkan dengan pembahasan penelitian ini, perilaku merupakan tingkah laku dari individu atau kelompok terhadap suatu kondisi. Untuk pengertian perilaku politis yaitu tindakan dari sebuah individu atau kelompok yang didalamnya terdapat unsur politik. Hal ini biasanya terkait dengan kecurangan atau tindakan diluar peraturan yang telah ditentukan organisasi.

Dua proses tersebut juga dipengaruhi oleh lingkungan dimana proyek itu berlangsung. Salah satu faktor yang melekat pada masing-masing individu adalah faktor budaya. Faktor budaya merupakan faktor eksternal yang harus dihadapi para pemilik perusahaan, karena dengan adanya budaya semua konstruksi awal bisa berjalan dengan lancar atau malah sebaliknya. Budaya merupakan unsur yang tidak dapat ditentang, sehingga perusahaan perlu beradaptasi dengan faktor lingkungan yang dominan ini. Unsur budaya lokal di Indonesia dan beberapa negara di Asia seperti Thailand dan Malaysia mempunyai paham atau patern yang menjadi mayoritas penduduk di dalamnya. Patern tersebut bernama *bapakism*, budaya bapakism yang menjadi ciri khas telah berjalan di setiap kegiatan penduduk di aspek politik, sosial dan ekonomi. Patern ini merupakan paham yang melambangkan sebuah ketua yang harus dipatuhi dan dilindungi oleh bawahannya. Patern ini dilambangkan oleh seorang bapak yang berwibawa dan mempunyai kekuasaan penuh atas segala yang diinginkannya. Budaya ini telah mendarah daging hingga saat modern seperti ini. Secara sederhana budaya ini mengharapkan adanya kesempurnaan dalam setiap tindakan yang diperintahkan oleh ketua, dapat dikatakan seperti "*asal bapak senang*". Sehingga dimungkinkan dengan adanya budaya ini akan mendukung atau malah menghancurkan beberapa pola-pola perusahaan yang secara ilmiah mampu dijalankan di luar negara Indonesia dan beberapa negara di Asia. Jika ditelaah lebih jauh metode-metode hasil penelitian dari suatu negara belum tentu dapat berjalan di negara lain, terlebih lagi negara yang kental faktor budayanya. Jika dilihat dari aspek geografis Indonesia, terdiri dari berbagai macam suku dan bahasa yang ada, etnik tersebut terdiri dari Jawa 40.6%, Sunda 15%, Madura 3.3%, Minangkabau 2.7%, Betawi 2.4%, Bugis 2.4%, Banten 2%, Banjar 1.7% dan 29.9% yang tidak terdefinisi menurut data dari CIA tahun 2010. Indonesia mempunyai 742 bahasa daerah yang berbeda. Meskipun Indonesia mempunyai budaya yang berbeda, bahasa nasional yang dipakai adalah Bahasa Indonesia. Motto bangsa Indonesia adalah "Bhinneka Tunggal Ika" yang

artinya meskipun berbeda-beda tetap satu tujuan. Inilah penyebabnya mengapa patem bapakism terjadi hampir diseluruh kepulauan Indonesia. Pribahasa “dimana tanah dipijak, disitulah langit dijunjung” merupakan perumpamaan penduduk Indonesia yang menjelaskan bahwa kebijakan dan peraturan yang berlaku disuatu lokasi, perlu dipatuhi dan dijalankan agar dapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan harapan. Dengan adanya budaya disuatu daerah mau tidak mau akan berpengaruh atas kesinergisan antara rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis masyarakat sekitar.

Penelitian ini menjadi sangat penting dilakukan karena kerangka kerja MPTI yang telah diusulkan tersebut perlu dianalisis lebih lanjut, menjelaskan bagaimana kedua proses yang telah dipilih merupakan faktor utama yang mempengaruhi investasi TI dan selanjutnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Disamping itu perlu juga diteliti apa saja bentuk nyata dari kedua proses tersebut. Akhirnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata bagaimana MPTI dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk mengkaji permasalahan terkait hubungan antar MPTI, rasionalitas pengambilan keputusan, perilaku politis, dan budaya membutuhkan data lebih dari 1 tahun untuk mendapatkan hasil yang optimal.

1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang penelitian bahwa bagaimana keputusan strategis teknologi informasi (TI) dibuat merupakan aspek penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, sehingga dibutuhkan analisis contoh nyata dari implementasi MPTI. Secara lebih spesifik, perumusan masalah dibagi menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang dilakukan di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya), yaitu:

1. Apakah kematangan Manajemen Portfolio TI (MPTI) mempengaruhi kinerja perusahaan?
2. Apakah budaya (bapakism) mempengaruhi kinerja perusahaan?

Beberapa keterbatasan penelitian ini, antara lain:

Penelitian bersifat kuantitatif diperoleh dengan unsur kualitatif dengan mengambil obyek di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya). Dengan penerapan pada dua studi kasus maka akan dibutuhkan penyesuaian seperlunya untuk diimplementasikan di organisasi lainnya.

1.3 Tujuan Penelitian

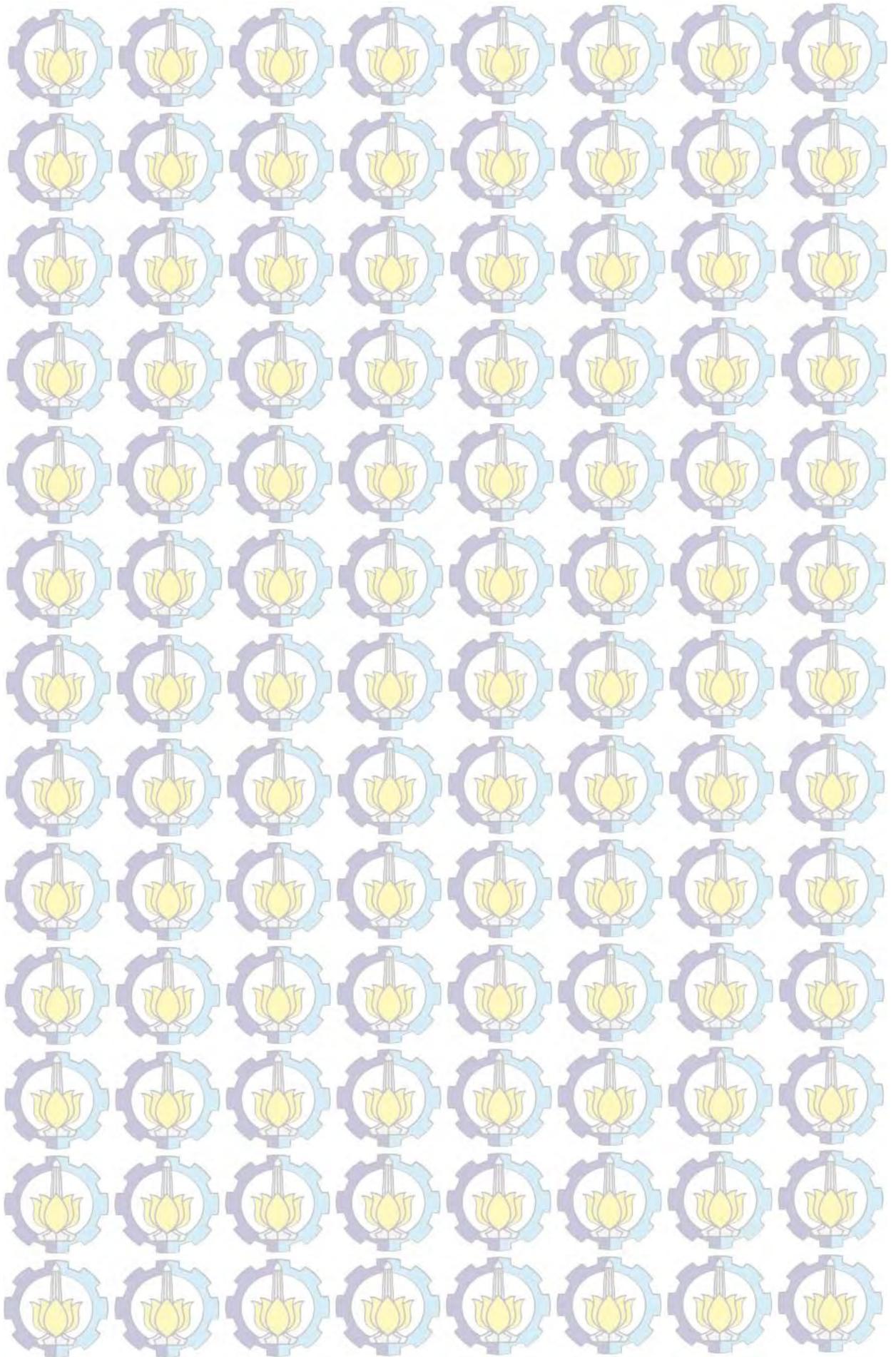
Terdapat lima tujuan dari penelitian ini yang dapat digunakan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan terkait investas TI, antara lain:

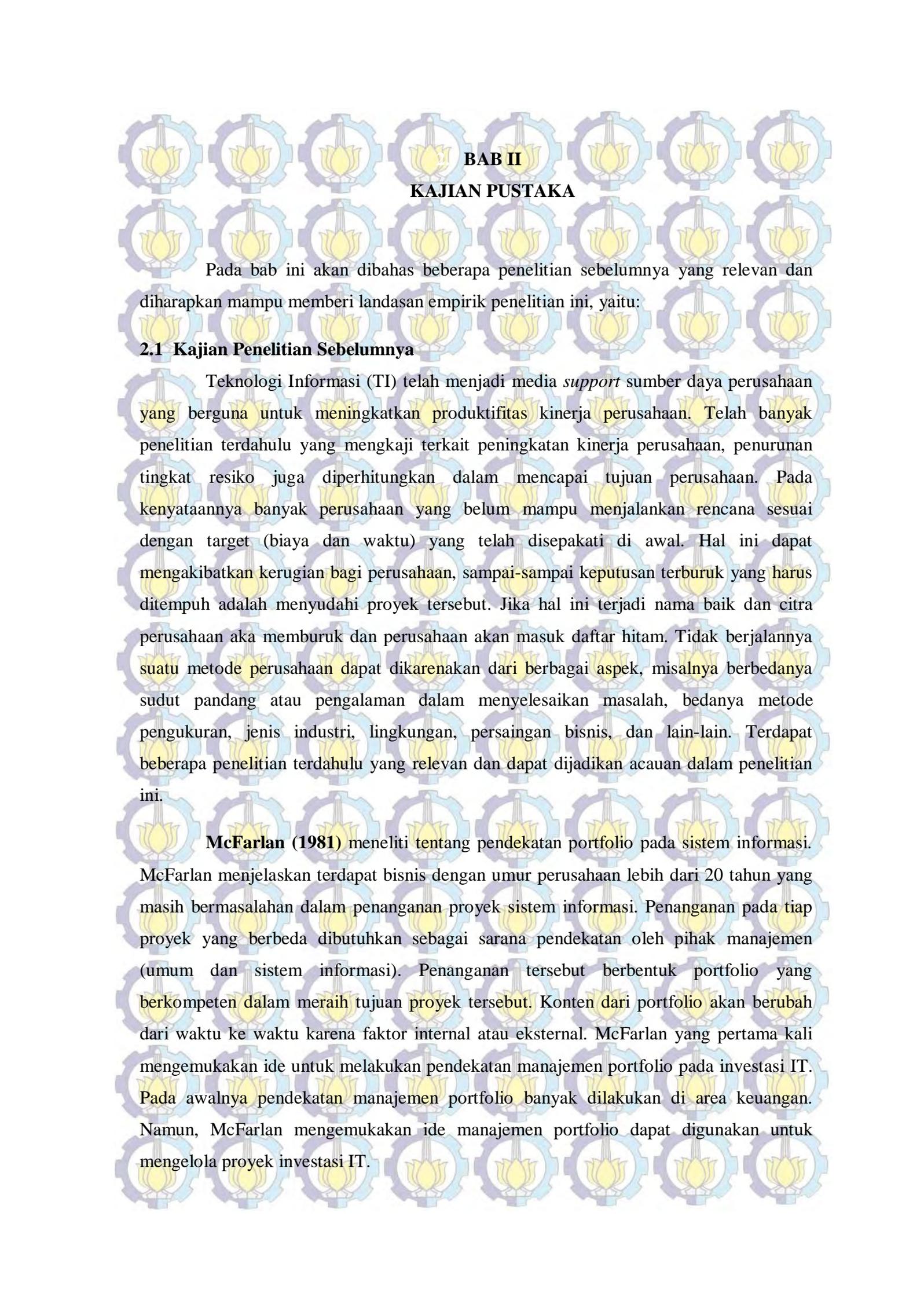
1. Mengkaji pengaruh Manajemen Portfolio TI dalam pengambilan keputusan strategis TI dengan contoh kasus nyata di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya)
2. Mengetahui nilai maturity Manajemen Portfolio TI di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya).
3. Mengkaji rasionalitas dan perilaku politis pengambilan keputusan strategis investasi IT di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya).
4. Mengetahui kinerja organisasi sebelum dan setelah investasi IT dalam kurun waktu 2011-2013.
5. Mengkaji pengaruh budaya (bapakism) dalam penentuan keputusan yang rasional dan pengaruh terhadap perilaku politis pada organisasi.

1.4 Kontribusi Penelitian

Peneliti memandang kajian empirik tentang permasalahan di atas penting secara teoritis dan praktis, beberapa relevansi adalah:

1. Bagi perusahaan, luaran penelitian ini dapat dipakai sebagai rujukan bagaimana kondisi nyata pengaruh implementasi Manajemen Portfolio TI.
2. Bagi perusahaan yang belum berani melakukan banyak investasi TI, luaran penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan rujukan faktor-faktor apa saja yang perlu dipertimbangkan dalam mengambil keputusan strategis investasi TI.
3. Bagi perusahaan, luaran penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan evaluasi bagaimana selama ini perusahaan dalam menentukan keputusan strategis investasi TI.
4. Menunjukkan pengaruh budaya lokal terhadap keselarasan implementasi TI melalui kajian antara rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik.





BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan diharapkan mampu memberi landasan empirik penelitian ini, yaitu:

2.1 Kajian Penelitian Sebelumnya

Teknologi Informasi (TI) telah menjadi media *support* sumber daya perusahaan yang berguna untuk meningkatkan produktifitas kinerja perusahaan. Telah banyak penelitian terdahulu yang mengkaji terkait peningkatan kinerja perusahaan, penurunan tingkat resiko juga diperhitungkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada kenyataannya banyak perusahaan yang belum mampu menjalankan rencana sesuai dengan target (biaya dan waktu) yang telah disepakati di awal. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, sampai-sampai keputusan terburuk yang harus ditempuh adalah menyudahi proyek tersebut. Jika hal ini terjadi nama baik dan citra perusahaan akan memburuk dan perusahaan akan masuk daftar hitam. Tidak berjalannya suatu metode perusahaan dapat dikarenakan dari berbagai aspek, misalnya berbedanya sudut pandang atau pengalaman dalam menyelesaikan masalah, bedanya metode pengukuran, jenis industri, lingkungan, persaingan bisnis, dan lain-lain. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini.

McFarlan (1981) meneliti tentang pendekatan portfolio pada sistem informasi. McFarlan menjelaskan terdapat bisnis dengan umur perusahaan lebih dari 20 tahun yang masih bermasalahan dalam penanganan proyek sistem informasi. Penanganan pada tiap proyek yang berbeda dibutuhkan sebagai sarana pendekatan oleh pihak manajemen (umum dan sistem informasi). Penanganan tersebut berbentuk portfolio yang berkompeten dalam meraih tujuan proyek tersebut. Konten dari portfolio akan berubah dari waktu ke waktu karena faktor internal atau eksternal. McFarlan yang pertama kali mengemukakan ide untuk melakukan pendekatan manajemen portfolio pada investasi IT. Pada awalnya pendekatan manajemen portfolio banyak dilakukan di area keuangan. Namun, McFarlan mengemukakan ide manajemen portfolio dapat digunakan untuk mengelola proyek investasi IT.

Maizlish & Handler (2005) dengan judul *IT Portfolio Management step-by-Step*, memberikan pemahaman tentang proses pembuatan portfolio hingga menjelaskan informasi dalam menjalankan portfolio perusahaan dengan sukses. Hasil penelitian membuktikan bahwa perusahaan yang secara efektif menerapkan pendekatan manajemen portfolio pada investasi TI dapat meningkatkan nilai return pada investasi TI yang dilakukan.

Jeffrey & Leliveld (2004) dan Reyck et al (2005) meneliti mengenai pengukuran Manajemen Portfolio TI. Jeffrey & Liveld memberi judul penelitian *Best Practice in IT Portfolio Management* dengan 130 responden dari organisasi multidivisional dengan fokus perusahaan domestik di US. Penelitian tersebut menemukan bahwa banyak perusahaan yang mengeluhkan akibat bertambahnya perbelanjaan di bidang TI, hal ini disebabkan karena kurang imbangnya antara *risk* dan *return*. Fenomena yang terekam sejak tahun 2002 yaitu beberapa perusahaan mengalami kegagalan proyek TI, seperti ketidaktepatan waktu penyelesaian proyek, anggaran belanja yang melebihi kesepakatan, dan lain-lain. Perusahaan membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk menjalankan sebuah proyek, sehingga perlu adanya pertimbangan dalam investasi TI. Muncul pertanyaan dari para pekerja, “*How do we maximize the business value from IT investments?*” jawabannya adalah MPTI. Dalam penelitian Jeffrey & Liveld, dijelaskan terdapat *tool* baru untuk memperkirakan nilai kematangan MPTI perusahaan, terdiri dari 4 level MPTI (*ad hoc, defined, managed, synchronized*).

Reyck et al (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Project Portfolio Management on Information Technology Projects*” yang membahas tentang proses dari *project portfolio management* (PPM) dengan beberapa *tool* guna mendukung penelitian. Penelitian ini mengusulkan *best-practice* yang tertuang untuk mengukur *index maturity* dari Manajemen Portfolio TI. Peneliti berusaha menganalisis antara penggunaan proses dan teknik PPM, dan mengembangkannya pada kinerja dari suatu proyek dan portfolio dari proyek tersebut. Berdasarkan penemuan peneliti, terdapat tiga skema klasifikasi dari adopsi PPM dan korelasi secara kuat antara (1) meningkatnya adopsi dari proses PPM dan sebuah pengurangan permasalahan pada proyek yang terkait, dan (2) hubungan antara adopsi PPM dan kinerja proyek. Dengan metode survey terhadap 34 perusahaan menengah keatas didapatkan data kondisi internal. Menggunakan SPSS dengan analisis k-means cluster dengan metode Ward data tersebut diolah. Sehingga ditemukan sembilan elemen MPTI yang perlu dinilai dalam mengukur indeks kematangan.

Penelitian Jeffrey & Liveld (2004) dan Reyck et al (2005) memberikan bukti teoritis dan empiris bahwa kematangan MPTI dapat diukur. Perusahaan mendapatkan kontribusi positif yang berguna untuk mengukur dan meningkatkan laba dari investasi teknologi individual ataupun gabungan, untuk teknologi yang ada atau yang akan direncanakan, dan untuk mengurangi resiko. Hal ini menjadi kombinasi praktik dan teknik jangka panjang agar MPTI perusahaan bisa berjalan dengan sukses. Penelitian Jeffrey & Liveld dan Reyck mengisi kekurangan penelitian dibidang pengukuran kematangan MPTI terhadap kesuksesan implementasi MPTI perusahaan di negara-negara berkembang.

Lin-Bin Oh et al (2010) dengan judul “*IT Portfolio Management: A Framework for Making Strategic IT Investment Decisions*” hasil dari penelitian dapat dijadikan referensi perusahaan, karena mampu memberikan suatu kontribusi penelitian untuk memahami bagaimana MPTI mempengaruhi pengambilan keputusan dalam strategi investasi TI. Terdapat usulan terkait kerangka kerja bagaimana hubungan MPTI dengan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa hasil positif diperoleh jika sebuah organisasi secara aktif dan efektif mengatur investasi Teknologi Informasinya. Dengan adanya pengukuran indek kematangan MPTI, perusahaan mendapatkan jawaban yang jauh dari ambiguitas. Kebingungan terjadi saat perusahaan harus memutuskan untuk berani berinvestasi dalam jumlah besar. data yang diperoleh dengan menggunakan metode kuisiner terhadap CIO dan *senior IT executive* di berbagai macam sektor industri untuk meyakinkan *generalizability* yang ditemukan. Penelitian ini mengajukan dua proses utama dari MPTI yang dapat benar-benar mempengaruhi kinerja perusahaan, yakni rasionalitas membuat keputusan dan perilaku politis perusahaan. Proses ini digambar dalam bentuk model dengan variabel dan beberapa indikator yang relevan di dalamnya. Model inilah yang menjadi acuan utama dalam pengembangan penelitian ini.

Christina Ling-hsing Chang (2014) berpendapat bahwa perilaku politik adalah salah satu faktor yang paling penting dalam implementasi yang biasa disebut *information sistem implemtation process (ISIP)*. Pada judul penelitian “*The interaction of political behaviors in information systems implementation processes – Structuration Theory*” diidentifikasi bagaimana berinteraksi dan cara mempengaruhi organisasi dan menampilkan hasil dari sistem informasi. Ditemukan 16 jenis macam pola perilaku politik pada proses implementasi yang didapat dari kumpulan data perusahaan yang ditunjuk sebagai tahao (anonym) yaitu sebuah produsen tradisional milik keluarga di Taiwan.

Untuk menghindari kesalahan pemahaman terhadap perilaku politik ini terdapat beberapa pola dan definisi terkait yang dibuat oleh Lin & Chang (2000) pada tabel 1.

Tabel 2.1 Definisi Pola Perilaku Politik (Lin & Chang, 2000)

No	Istilah pola perilaku politik	Definisi
1.	<i>Playing the cards close to one's chest</i>	Menolak untuk memberikan atau sengaja menyembunyikan informasi penting.
2.	<i>Looking out for number one</i> Menjadi nomor satu	Menuntut ketaatan mutlak dari semua peserta, tanpa kecuali, dalam pengembangan proyek.
3.	<i>Backing out in the face of difficulty</i>	Dalam proyek yang sedang berlangsung, menakuti seseorang dengan pemikiran lain dan beberapa pembenaran yang mengakibatkan frustrasi dan menyerah.
4.	Mebiarkan orang lain dalam kesusahan <i>Leaving others in the lurch</i>	Menghindari kesuksesan proyek dan menolak memberi bantuan yang dibutuhkan
5.	Menyembunyikan fakta <i>Hiding the facts</i>	Berusaha menyembunyikan fakta dan tidak melakukan hal yang mungkin dilakukan, ketika pemimpin perusahaan tidak familiar dengan situasi yang sesungguhnya.
6.	Melindungi satu teritori <i>Protecting one's territory</i>	Menjelang akhir, ketika proyek terbukti berhasil, antar departemen bersaing satu sama lain, bila perlu menggunakan kekuatan/kekuasaan tanpa memperhatikan tujuan perusahaan.
7.	<i>Overplaying the order of the superior</i>	Untuk mendapatkan keinginan pribadi melakukan perlindungan dari norma organisasi atau perintah atasan agar orang lain menghindari dari kewajiban apa yang seharusnya dia lakukan.
8.	Mengulur-ulur/Alasan <i>Stalling</i>	Menemukan setiap alasan yang mungkin untuk mengagalkan bantuan. Mencoba untuk melakukan hal kecil yang memungkinkan.
9.	Memimpin kehidupan yang mudah <i>Leading an easy life</i>	Untuk menghindari pekerjaan atau tanggung jawab, mereka merasa keberatan atau menunda perubahan. Karena tidak ada pembayaran saat bekerja mereka memanfaatkan banyak sumber daya, tanpa mendapat keuntungan apapun.
10.	Bermain aman <i>Playing it safe</i>	Hanya mengambil proyek-proyek yang besar kemungkinan berhasilnya atau menghindari kondisi tidak menguntungkan, kondisi ini tidak selalu sesuai dengan perspektif bisnis. Perlindungan diri sendiri dijadikan prioritas pertama dalam mengambil proyek.
11.	Memenangkan popularitas dengan alasan palsu	untuk mencapai suatu tujuan dan mendapatkan kepentingan pribadi mereka berani menjilat diri sendiri dengan orang lain

	<i>Winning popularity under false pretenses</i>	untuk memenangkan kerjasama.
12.	<i>Passing the buck</i>	Mendorong tugas sendiri ke orang lain dan memaksa orang lain untuk mengambil tanggung jawab atas kegagalan
13.	<i>Over-icing the cake</i>	Untuk mendapatkan kredit dan menuntut lebih banyak sumber daya upaya dan kontribusi departemen sendiri dlebih-lebihkan. Bersikeras bahwa sudah waktunya bagi orang lain untuk berkontribusi.
14.	<i>Burning the bridge that brought one over</i>	Karena proyek telah selesai atau tujuan telah tercapai, adanya penghinaan terhadap rekan kerja.
15.	<i>Keeping others on the trot</i>	Mengedepankan banyak permintaan yang tidak perlu saat proyek berlangsung.
16.	Mencari kambing hitam <i>Finding a scapegoat</i>	Jika terjadi kesalahan dalam sistem, mereka mencari celah agar orang lain dapat mengambil kesalahan.

Kontribusi yang diberikan dari sisi akademis dan praktikal, meyakinkan bahwa sistem informasi diperlukan dalam perusahaan, yang gunanya membuat antar individu di dalamnya saling bergantung kemudian berinteraksi satu sama lain. Hal ini mampu mengubah struktur organisasi dan mempengaruhi kinerja, sehingga manajemen akan mendapat manfaat dari pemahaman perilaku tersebut.

Münevver Çetin dan Dilek Pekince (2011) melakukan penelitian yang berjudul “*Perceived procedural rationality and political behaviors in strategic decision making process and organizational commitment triangle*” menjelaskan bahwa efektivitas strategi keputusan dipengaruhi oleh rasionalitas dan perilaku politik pengambil keputusan. Proses rasional seperti mencari secara luas dan menganalisis informasi yang relevan, sehingga perusahaan tidak merealisasikan kegiatan yang tidak relevan. Unsur dari perilaku politik harus dilindungi dari proses pengambilan keputusan, dengan cara tetap peduli dengan tujuan organisasi dan terbuka satu sama lain terkait kepentingan dan preferensi individu di dalamnya. Negosiasi antar individu atau kelompok juga dapat memperlancar kinerja perusahaan, dengan adanya ini yang lebih berkuasa tidak menyalahgunakan jabatannya dan mendahulukan keinginan pribadinya. Penelitian ini menggunakan data responden sebanyak 150 akademisi di perguruan tinggi, dengan penganalisisan data menggunakan analisis regresi. Literatur yang digunakan menyatakan temuan kecil bahwa manajemen strategis dalam sektor pendidikan yang memiliki struktur non-profit berbeda dengan struktur yang dimiliki perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa variabel rasionalitas dan

perilaku politik merupakan variabel independen yang dapat diletakkan secara paralel dalam suatu proses. Paralel berarti dapat berjalan dalam waktu yang bersamaan, namun harus diperhatikan agar perilaku politik tidak mempengaruhi keputusan yang diambil. Pentingnya dua variabel ini untuk dilakukan pengukuran yaitu agar dapat diketahui seberapa besar pengaruhnya terhadap keberhasilan kinerja perusahaan.

Mathew Tsamenyi, Irvan Noormansyah, Shahzad Uddin (2008) membahas mengenai pengaruh keluarga dalam kepemilikan suatu instansi. Dalam penelitian dengan judul "*Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University*" menjelaskan tentang manajemen kontrol di sebuah universitas di Indonesia. Kuatnya pengaruh hubungan sosial dan budaya di suatu organisasi menyebabkan manajemen control menjadi kurang relevan seolah hanya sebatas formalitas. Pembahasan menitik beratkan pada struktur organisasi tertinggi dari suatu universitas, dimana pemilik yayasan berada di posisi paling atas. Kemudian posisi dibawahnya adalah CEO sebagai pengambil keputusan yang tertinggi dan yang bertanggungjawab mengenai kebijakan dan regulasi universitas. CEO memiliki wewenang dan memiliki peran yang besar dalam universitas, termasuk dibagian *human resource* jika diperlukan tenaga kerja dapat dilakukan perekrutan karyawan baru dan mendahulukan keluarga karyawan. Dengan alasan yang telah ditelusuri terkait budaya Indonesia, proses ini didasarkan pada prinsip bahwa itu adalah merupakan kewajiban untuk membantu anggota keluarga mereka. Menaati dan mengikuti perintah CEO adalah hal yang wajib, karena kita akan berada dalam situasi yang sulit jika kita mempertanyakan keputusan atau keyakinan yang diperintahkan. Hal ini merupakan budaya organisasi yang terpengaruh budaya lokal.

Jika disimpulkan para civitas mempunyai sifat yang patuh terhadap atasan (CEO) dipengaruhi oleh faktor sosial dan budaya. Terjadi suatu sentralisasi kekuasaan tingkat tinggi dalam organisasi, dengan otoritas terhadap satu orang yaitu CEO. Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Geertz, 1972; Rademakers, 1998) menyatakan bahwa ciri kuat dari masyarakat suku Jawa yaitu menerapkan sentralisasi otoritas. Paternalisme atau bapakism merupakan yang dilakukan masyarakat dalam organisasi sebagai bentuk kontrol manajemen. Rademakers juga mengamati juga mengamati bahwa paternalisme ini tidak hanya sentralisasi kekuasaan dan otoritas dalam keluarga, tetapi juga di perusahaan dan bahkan pada tingkat negara.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Portfolio Teknologi Informasi

Bagi para pembuat keputusan dan eksekutif TI, mengelola TI merupakan hal yang berkaitan dengan prioritas perusahaan dalam menghadapi para stakeholder, dan permintaan pada suatu proyek yang semakin meningkat. Semakin meningkatnya permintaan maka semakin tinggi tanggung jawab yang dipegang. Proyek yang akan dikerjakan atau diambil suatu organisasi harus dipertimbangkan secara matang sebelum menyetujui proyek tersebut. Langkah ini diambil agar pengambil-keputusan dapat mengerti ukuran proyek yang akan diselesaikan dan bagaimana kesiapan sumber daya yang dimiliki.

Terdapat tiga hal utama yaitu menyelaraskan TI dengan tujuan strategis bisnis (*IT alignment*), meningkatkan kontribusi dan keuntungan TI terhadap pertumbuhan organisasi, dan secara efektif mengelola investasi TI yang baru atau yang sudah ada. Untuk meraih tiga hal utama tersebut perlu adanya pengelolaan yang terkait inti dari organisasi TI dan portfolio TI yang harus dikuasai :

- Menilai resiko secara efektif
- Mengkomunikasikan dan mendemonstrasikan nilai TI
- Menghubungkan anggaran TI dengan tujuan strategis bisnis
- Mengelola antara bisnis dan ekspektasi eksekutif terhadap TI
- Membuat aturan manajemen proyek yang kuat
- Memastikan bahwa menggunakan sumber daya TI, kemampuan, dan infrastruktur yang tepat
- Mampu memenuhi tujuan strategis
- Memicu dan mengeksekusi strategi TI, sekaligus mendapatkan nilai yang terukur terhadap waktu dan anggaran.

Untuk menanggapi tantangan-tantangan ini, TI membutuhkan aturan manajemen yang didesain untuk membawa bersama pandangan komprehensif terhadap keseluruhan portfolio. Baru-baru ini mendapatkan perhatian dari para CIO, Manajemen Portfolio TI (MPTI) adalah suatu disiplin dan pendekatan terstruktur yang didesain untuk memetakan requirement bisnis ke keputusan TI. Melalui pendekatan portfolio mempermudah organisasi TI untuk mengkategorikan, mengevaluasi, dan memprioritaskan inisiatif dan

mengelola sumber daya IT untuk menciptakan suatu kesempatan bisnis baru atau meningkatkan nilai dari investasi yang sudah ada. MPTI diharapkan mampu menyalurkan pengeluaran dengan prioritas bisnis serta menyeimbangkan resiko dan mengoptimalkan nilai.

Keuntungan Manajemen Portfolio TI

TI pada perusahaan diharapkan mampu mendukung tercapainya tujuan bisnis perusahaan. Manajemen puncak perlu memantau bagaimana cara TI dalam mendukung keputusan, hasil dari *return of investment* (ROI) dan pengelolaan secara teknis dari TI tersebut. Agar manajemen puncak dapat memperoleh transparansi dalam membuat keputusan TI, dan membuat pengeluaran yang tepat. TI juga diharapkan mampu mengelola faktor-faktor yang menjadi resiko dalam suatu proyek. Akhirnya, jika TI mempunyai kontribusi yang besar bagi organisasi, karyawan perlu memikirkan cara untuk mengurangi biaya operasionalnya dan memindahkan simpanan ke bisnis atau investasi pada proyek strategis yang baru.

Dalam setiap kasus, MPTI membantu menghasilkan level kontrol resiko yang lebih baik, visibilitas, komunikasi dan pengurangan biaya, semua sekaligus memastikan kolaborasi yang lebih baik dengan bisnis. Kepemimpinan yang tepat, disiplin, dan otomatisasi memungkinkan keselarasan TI dengan tujuan strategis dari bisnis saat ini. Akhirnya, organisasi TI mendapatkan keuntungan dari solusi MPTI yang terintegrasi untuk meraih lima keuntungan utama bagi bisnis secara keseluruhan:

- Meningkatkan visibilitas pada pengeluaran TI : dengan membantu membuat pandangan top-down dari pengeluaran TI sebagaimana itu terhubung dengan requirement bisnis – dan dengan menghubungkan portfolio pada bisnis proses yang terkait Manajer TI dan bisnis dapat mengevaluasi nilai dari setiap proyek dan investasi level apa yang sedang dinilai
- Meningkatkan transparansi pada pengambilan keputusan TI: Saat memilih dan memprioritaskan permintaan untuk proyek baru, merubah portfolio proyek saat ini atau membuat keputusan aplikasi rutin, TI dapat menggunakan proses manajemen portfolio untuk mengikutkan stakeholder pada pembuatan keputusan. Lebih lanjut, dengan membantu untuk membuat proses pengambilan keputusan yang terstandarisasi dan dengan visibilitas tinggi, MPTI mengikat stakeholder bisnis dan membuatnya sebagai partner dalam prosesnya.

- Mengurangi biaya: Dengan tanpa pengertian yang jelas di mana pengeluaran dilakukan dan mengapa, tidak mungkin untuk mengurangi biaya. Proses manajemen portfolio memperjelas proyek dan aplikasi apa yang sedang dalam manajemen. MPTI menghasilkan proses yang teratur dan teliti yang membantu memastikan bahwa keputusan dibuat berdasar kriteria bisnis yang jelas, yang mana membantu untuk mengeliminasi proyek yang menjadi tidak efektif atau aplikasi yang tidak lagi digunakan, dan mengidentifikasi di mana sumber daya dapat dipakai dengan lebih efektif.
- Mengelola resiko: mengidentifikasi dan mengelola resiko pada portfolio adalah critical success factor dari manajemen portfolio. Sebuah organisasi TI mengidentifikasi dan mengkodifikasikan kriteria penilaian resiko, yang mana setiap komponen pada portfolio dinilai beratnya dan dievaluasi terhadap resiko-resiko organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- Lebih tangkas: saat sumber daya dan anggaran telah didefinisikan dan dikelola, TI dapat secara cepat mendapatkan pandangan yang lengkap terhadap portfolio. MPTI membantu membawa ketangkasan pada manajemen TI dengan membungkakan pandangan yang lengkap terhadap portfolio, oleh karenanya meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon pada perubahan dengan pengertian yang lebih baik pada efek dari semua portfolio.

2.2.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Dalam mengelola suatu ide dan proyek selalu melewati proses pengambilan keputusan yang diambil secara fleksibel dimana pendekatan yang berbeda diperbolehkan untuk digunakan. Namun dari pendekatan tersebut disaring lagi oleh MPTI sehingga pengambil keputusan bisa mengetahui apakah pendekatan tersebut dapat digunakan atau tidak (Gutiérrez & Magnusson, 2014). Untuk melakukan pengambilan keputusan final perusahaan diperlukan adanya pertimbangan yang matang yang mampu menanggulangi tingkat ketidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu perlu adanya rasionalitas dalam pengambilan keputusan, teori ini dibutuhkan untuk mendukung kinerja perusahaan. Definisi dari rasionalitas pengambilan keputusan adalah sebuah metode yang didasari pada alasan dan fakta, secara sistematis memilih di antara pilihan yang mungkin. Untuk menghasilkan keputusan yang ideal diperlukan fakta yang relevan, adanya pengamatan dan hasil akhir yang dilakukan manajer bisnis sebelum pengambilan keputusan dalam bentuk tindakan tertentu (Kamus Bisnis Online).

Menurut Hitt & Tyler (1991) rasionalitas pengambilan keputusan seperti “rangkaiannya proses analitis dimana sebuah kumpulan kriteria objektif digunakan untuk alternatif evaluasi”. Dimensi ini menekankan tingkat kritis dari kelengkapan dan keterkaitan informasi. Untuk menghasilkan keputusan yang rasional perlu adanya kelengkapan analisis. Mengidentifikasi masalah dan peluang dibutuhkan pencarian yang komprehensif dan proaktif, melakukan analisis yang luas, dan menggunakan proses perencanaan formal maka model tersebut akan mendekati tingkat rasional yang jelas (Fredrickson & Mitchell, 1984). Alasan untuk melakukan sesuatu dan menilai bahwa perilaku tersebut masuk akal adalah perilaku tersebut dapat dipahami dalam kerangka acuan yang diberikan (Butler, 2002). Proses yang mendukung rasionalitas yaitu pengumpulan informasi, mengembangkan alternatif dilanjutkan dengan memilih salah satu yang optimal, dan pengambil keputusan yang menjadi preferensi organisasi (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Menurut Basel & Brühl (2013) beranggapan mengenai rasionalitas dan irasionalitas tidak boleh diserahkan kepada logika atau teori probabilitas. Pengambilan keputusan yang rasional harus mempertimbangkan berbagai kondisi eksternal dan internal, jangka pendek dan panjang suatu keadaan. Dalam mengambil keputusan yang rasional terdapat proses yang ditempuh yaitu pengumpulan informasi, mengembangkan alternatif dan kemudian memilih salah satu yang optimal, dan pengambil keputusan dengan tujuan diketahui bahwa menentukan preferensi mereka (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Membutuhkan pertimbangan dan waktu yang ekstra dalam menentukan hasil, tidak semua situasi dapat dengan mudah diselesaikan dengan model ini.

Pendekatan rasionalitas pengambilan keputusan dianggap tepat dalam situasi dimana kualitas informasi yang memungkinkan orang untuk mencari alternatif, sehingga mendapatkan kriteria yang jelas berdasarkan preferensi dan dapat membuat pilihan yang optimal. Pendekatan rasional mungkin tidak sesuai untuk dijalankan jika dalam situasi keputusan dipengaruhi oleh ketidakpastian, ambiguitas dan tidak adanya tujuan sebelum. Selain itu, bukan hanya masalah keterbatasan kognitif atau kurangnya informasi. Bahkan, pola lain pengambilan keputusan yang tidak menampilkan logika rasional dianggap mungkin dalam kondisi tertentu untuk menjadi "cerdas" (Maret, 1978).

Dalam proses menyelesaikan permasalahan pembuat keputusan memilah kemudian mendahulukan permasalahan yang nilai prioritasnya lebih besar. Strategi yang

digunakan sangatlah bervariasi. Meskipun untuk tujuan yang sama, pengambil keputusan mempunyai strategi yang berbeda dari setiap individunya. Perbedaan bisa dikarenakan berbedanya cara pandang seseorang terhadap permasalahan, keakuratan, tenaga, dan cara mendapatkan informasi penting lainnya, hal inilah yang mengakibatkan adanya kesalahan dalam memilih keputusan. Untuk itu perlu adanya pengukuran terhadap rasionalitas keputusan, This study aims to determine academic staff' perceptions about the procedural rationality and political behaviors in strategic decision making process and these perceptions' relation with their organizational commitment to the university. Data terkait rasionalitas dalam pengambilan keputusan dikumpulkan dengan skala Likert yang dikembangkan oleh Dean dan Sharfman (1996) yang didalamnya terdapat lima indikator dalam faktor rasionalitas. Hasil dari keputusan tersebut mempunyai dampak bukan hanya pada langkah apa yang akan ditempuh, perlu juga memperhatikan siapa saja individu organisasi yang terkena dampak dari keputusan tersebut (Çetin & Pekince, 2011). Salah satu bentuk reaksi tersebut adanya perilaku yang mengarah pada politik terkait organisasi yang dikenal sebagai perilaku politik, untuk lebih jelasnya akan dibahas pada sub materi selanjutnya.

Hal penting yang dapat disimpulkan dari penjelasan beberapa peneliti sebelumnya bahwa proses pengambilan keputusan dapat mendukung perbaikan kinerja perusahaan jika adanya (i) kejelasan manajemen portfolio perusahaan, (ii) keakuratan seluruh sumber informasi dan (iii) perlu adanya staf yang berpengalaman dan memiliki banyak sudut pandang dalam membaca keadaan internal dan eksternal. Walaupun demikian perlu diteliti lebih lanjut tentang proses pengambilan keputusan jika dibatasi oleh adanya unsur budaya, dibutuhkan banyak alternatif keputusan yang harus dibuat. Mengingat bahwa nilai kebudayaan susah didefinisikan dan dijelaskan secara harafiah.

2.2.3 Perilaku Politik

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan proses implementasi sistem informasi dipengaruhi oleh perilaku politik. Kekuatan perilaku politik ini dibawa oleh individu-individu dari suatu organisasi, mereka menggunakan emosinya (frustrasi, rasa tidak percaya, loyalitas) dalam mempengaruhi politik (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Faktor ini harus dijaga agar tidak mempengaruhi tujuan awal organisasi. Mengutip dari Allen et al. (1979) dan (Dean & Sharfman, 1996), tindakan kesengajaan dalam mempengaruhi keputusan untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan individu atau kelompok. Sistem politik tidak hanya berada dilingkungan yang berbau politik saja,

namun beberapa organisasi dapat dirasakan unsur politiknya. Biasanya terdiri dari koalisi orang-orang yang mungkin bertentangan tujuan atau bersaing kepentingan (Eisenhardt & Bourgeois, 1989).

Konflik-konflik tersebut muncul dari pandangan yang berbeda, bisa juga disebabkan oleh posisi hirarki pada organisasi. Permasalahan muncul dikarenakan faktor profesional dan ambisi pribadi (Allison & Zelikow 1999; Hickson et al 1986; Pettigrew 1973). Terdapat asumsi bahwa keputusan muncul dari sebuah proses dimana para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda, membentuk aliansi untuk mencapai tujuan mereka sehingga preferensi yang paling kuat maka itulah yang menang (Elbanna & Child, 2007).

Perilaku politik juga dapat diukur seberapa besar pengaruhnya terhadap suatu organisasi. Data terkait perilaku politik dalam pengambilan keputusan dikumpulkan dengan skala Likert yang dikembangkan oleh Dean dan Sharfman (1996) yang didalamnya terdapat empat indikator dalam faktor perilaku politik. Hal penting yang dapat diambil dari penjelasan perilaku politis bahwa untuk mengurangi perilaku ini perlu adanya kejelasan target perusahaan di awal sehingga mengetahui aktifitas apa yang akan dijalankan. Adanya musyawarah dengan berbagai macam divisi perusahaan yang efektif juga mendukung kinerja perusahaan dalam mengurangi perilaku politis. Cukup susah mengambil tindakan dalam mengurangi perilaku politis, namun untuk menanggapi (*follow-up*) saran kritik para staf harus diperkuat oleh alasan dan data yang konkret. Selama sesuai dan mendukung nilai bisnis perusahaan, saran tersebut dapat dipertanggungjawabkan bersama.

2.2.4 Budaya

Budaya adalah sebuah konsep dunia yang telah didiskusikan selama ribuan tahun oleh antropologi, sosiologi, sejarah dan filosofi. budaya ada satu rangkaian dari nilai, kepercayaan, pemahaman umum, pemikiran dan norma dari sebuah kebiasaan itu yang dijelaskan oleh beberapa orang (William, 2007). Budaya merupakan istilah yang terkenal susah didefinisikan (Smith, 2001). Beberapa orang tidak bisa mendefinisikannya tapi bisa merasakannya. Budaya menyediakan tuntunan pada kebiasaan pada sebuah lingkungan, sehingga mampu mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan (William, 2007).

Edgar & Sedwick (1999) menyatakan bahwa “Jika menanyakan pada dunia mengenai ‘budaya’ berarti kita tidak dapat mengelak untuk berfikir tentang perbedaan

jawaban mengenai hal tersebut, tergantung pada bagaimana cara menyampaikan istilah tersebut". Budaya adalah sebuah konsep multidimensi dan aspek sosial yang membutuhkan konteks sebelum dapat memahami budaya (Gordon, 2009).

Budaya merupakan pengaruh paling luas dibanyak dimensi dari perilaku manusia. hal ini yang menyebabkan kesukaran dalam mendefinisikan budaya (McCort dan Malhotra, 1993). Budaya adalah "mencakup keseluruhan bagi banyak perbedaan dalam struktur pasar dan perilaku yang tidak mudah dapat dijelaskan dalam hal faktor yang lebih nyata" (Buzzell, 1968: 191). Pada konsep rubbish bin dijelaskan bahwa budaya sebagai variabel penjelas untuk residu, "ketika penjelasan yang lebih operatif terbukti tidak berhasil" (Usunier, 1999:94).

"Perilaku dan pola sosialisasi budaya yang bernorma berasal dari campuran keyakinan agama, urgensi ekonomi dan politik dan sebagainya. Sortasi ini menjadi mode yang nantinya sangat sulit dikaji, jika tidak benar-benar mustahil" (Sekaran, 1983) .

Terdapat pula budaya dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi ini dibentuk para pemegang kekuasaan untuk menciptakan suasana budaya yang kuat pada masing-masing individu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi etos kerja dan pola berfikir para anggotanya. Untuk lebih jelasnya terdapat penjelasan mengenai budaya organisasi yang menjadi acuan penelitian terkait budaya organisasi.

Pengertian budaya menurut Hofstede (1991) terdiri dari lima dimensi dimana dimensi tersebut dapat digunakan di semua negara dan dimensi tersebut terkait dengan aspek geografis, ekonomi, politik demografi masyarakat (Kale dan Barnes, 1992).

Individualisme – Kolektivisme

Individualisme-kolektivisme menggambarkan bahwa hubungan antar individu itu terdapat di tiap budaya. Dalam hubungan individualistis, individu menjaga diri mereka sendiri dan keluarganya. Sedangkan budaya kolektif, individu dalam suatu kelompok yang terlihat dari sifat loyalitas antar sesama.

4. Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Penghindaran ketidakpastian yang dimaksud adalah sejauh mana seseorang merasa terancam oleh ketidakpastian dan ambiguitas dan mencoba untuk menghindari situasi ini (Hofstede, Culture and organizations: Software of the mind., 1991). Dimensi ini

berkaitan dengan kejelasan tata cara atau aturan yang terdefinisi dengan baik dan berlaku.

Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Dimensi ini mencerminkan konsekuensi dari sebuah ketidaksetaraan kekuasaan dan hubungan otoritas dalam sosial. Hal ini terkait dengan tingkat hirarki pada konteks organisasi.

Maskulinitas – Femininitas

Nilai dominan dari suatu negara, negara tersebut dikatakan maskulin jika dilihat dari sisi prestasi dan keberhasilan yang diraih. Untuk negara-negara feminin dilihat dari perawat yang diberikan terhadap masyarakatnya dan kualitas hidup yang disediakan.

Orientasi Jangka Panjang (*Long-term orientation*)

Orientasi jangka panjang yaitu merupakan pembinaan yang mengarah pada penghargaan di masa yang akan datang, khususnya ketekunan dan penghematan (Hofstede, 2001:359). Budaya dapat berubah, namun perubahan itu diyakini terjadi sangat lambat (Sivakumar dan Nakata, 2001).

Adapula pengertian budaya organisasi dari penelitian Quinn and Cameron, 1983 terdapat empat unsur yang ada didalamnya, yaitu:

a. *Collaborate (Clan)*

Kolaborasi digambarkan dengan keluarga, dimana individu di dalamnya saling terbuka dan ramah. Mereka saling berbagi hasil dengan saudaranya. Terdapat individu yang menjadi panutan atau dianggap mentor atau tokoh bahkan orangtua, mereka disebut dengan pemimpin. Pemimpin memiliki sifat loyalitas terhadap kelompok dan rasa tradisi kuat. Adanya penekanan pada manfaat jangka panjang dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dan usaha yang mengarah pada keselarasan antar kelompok.

b. *Create (adhocracy)*

Terkait dengan kedinamisan suatu organisasi, dimana suatu tempat kerja dituntut untuk berperan kreatif. Inovasi merupakan hal yang susah untuk dibuat, namun eksperimen dengan cara berpikir yang berbeda mampu menyatukan organisasi. organisasi dengan pertumbuhan dan sumberdaya yang baru dapat membuat organisasi tersebut menjadi yang terdepan. Hal tersebut dapat dipelajari dengan cara membiasakan individu tersebut dengan sifat inisiatif dan kebebasan yang berguna untuk membuat produk baru yang unik di pasaran.

c. *Control (hierarchy)*

Salah satu bentuk suatu kontrol pada organisasi dengan adanya aturan dan prosedur yang terstruktur dan formal dalam bekerja. Mempertahankan sebuah agar berjalan dengan lancar merupakan tujuan para pemimpin usaha. Adanya koordinasi yang baik dan penyeleangara yang berfikir efisien merupakan hal yang diinginkan para pemimpin. Hal tersebut harus dipertahankan agar tujuan jangka panjang organisasi (stabilitas, kinerja, dan efisien) dapat tercapai. Kesuksesan tersebut dapat dilihat dari proses pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang sesuai, dan biaya rendah dengan didukung keamanan dan predictablity yang sesuai.

d. *Compete (Market)*

Orientasi pada hasil pencapaian organisasi difokuskan sejak awal didirikannya organisasi. Dengan dibantu orang-orang yang kompetitif dan beorientasi pada tujuan. Produktifitas dituntut dalam menyelesaikan segala pekerjaan. Penekanan pada kemenangan merupakan tujuan utama dan merupakan cara untuk menyatukan suatu organisasi. Hal ini bertujuan agar dengan adanya tindakan kompetitif, pencapaian target dapat terukur dan tepat pada sasaran.

2.3.5 Paternalisme Bapakism

Terkadang beberapa individu mengalami kesusahan saat berada di wilayah yang baru, ini dikarenakan faktor budaya yang kuat dilokasi tersebut. Budaya berasal dari sebuah kelompok yang mempertahankan kebiasaan mereka, sehingga semakin lama semakin kuat jika tidak ada kondisi yang memaksakan untuk berubah. Tidak ada yang kekal di dunia ini, dengan berjalannya waktu budaya dapat berubah suatu saat nanti, namun membutuhkan usaha yang besar dan lama. Berikut ini ada penjelasan mengenai budaya (bapakism) di beberapa negara.

Di Thailand, terdapat sistem *sakdina* yang di dalamnya yaitu jajaran bertingkat untuk semua laki-laki yang mempunyai hubungan darah atau layanan kepada raja dan sistem ini menentukan hak apa saja dari masing-masing individu, kekayaan, kekuasaan politik, dan tanggung jawab kepada negara dan masyarakat. Status dan rasa hormat tetap kuat dan prinsip-prinsip pengorganisasian meresap dalam hubungan sosial Thai modern (Vichit - Vadakan 1989; Girling 1981). Dalam pemerintahan, budaya yang berjalan memiliki konsekuensi memiliki kelemahan yaitu bagi pejabat berpangkat rendah mengalami kesulitan berdiri disamping pejabat berpangkat lebih tinggi, meskipun mereka dari kementerian lain, dan permintaan khusus dari para pejabat yang berpangkat tinggi

saat memberikan saran "pertimbangan" atau "kerja sama" sulit untuk ditolak meskipun secara jelas mereka menyembunyikan motif tersembunyi (Vichit-Vadakan, 1989).

Di Malaysia, (Pye, 1985) mengamati bahwa orang Melayu memiliki pemahaman naluriah untuk perbedaan tingkat dari status dan hirarki dan tidak pernah mempermasalahkan siapa yang mengungguli atau hutang budi kepada siapa. Muzaffar (1979) menelusuri bahwa orang Melayu mempunyai sifat kesetiaan yang tidak perlu diragukan lagi terhadap atasannya, bawahan wajib melayani penguasa tanpa mempertanyakan rasionalitas atau motif di balik keinginan mereka. sebagai imbalannya, penguasa memberikan perlindungan terhadap bawahannya. Dalam arena politik, ada kepercayaan umum bahwa ketertiban dan keharmonisan sosial pada akhirnya bergantung pada rasa hormat tanpa syarat untuk hirarki politik memiliki pemimpin yang kuat dan baik hati di puncaknya, dan keyakinan bahwa perdana menteri dipersenjatai dengan kekuatan yang luar biasa yang diperlukan untuk solusi hampir semua masalah politik dan sosial (Means 1991; Esman 1972). Akibatnya, Melayu menampilkan perilaku yang sangat hormat untuk mempertahankan masyarakat yang terstruktur pada status dan hirarki, dan menyetujui disiplin keras dan perintah sewenang-wenang dari penguasa mereka (Means, 1991).

Di Indonesia pola budaya yang dikenal dengan nama bapakism tetap berjalan hingga saat ini. Patern ini dikenal sejak jaman Presiden Soeharto menjabat sebagai presiden Indonesia pada masa Era Baru sekitar tahun 1996-1998. Bapakism menjadi budaya turun-temurun yang dibawa dari nenek moyang penduduk Indonesia. Bapakism adalah suatu budaya yang menggambarkan sistem yang kompleks dari suatu kelompok yang relatif sangat pribadi dan saling timbal balik antar sesama, budaya ini mayoritas merupakan kehidupan masyarakat Jawa (Jackson, 1978). Paternalisme ini mulai memudar dengan berjalannya waktu, namun ada beberapa provinsi di Jawa yang masih kental dengan patern bapakism. Daerah Istimewa Yogyakarta salah satunya, adalah provinsi yang terletak di Jawa bagian tengah yang mengusung budaya Jawa hampir disegala aspek kehidupan. Masyarakat Yogyakarta terkenal dengan keramah-tamahnya dan sopan santunnya. Budaya Jawa terutama bapakism tidak hanya berjalan di internal keluarga, namun pemerintahan lebih ketat lagi dalam penerapan budaya. Tata cara kehidupan di keraton tetap dilestarikan sesuai sejarah, namun tetap mengikuti modernisasi dan perkembangan zaman. Semua pekerja (*priyayi*) dan masyarakat sekitar jika berada di keraton, diwajibkan untuk mematuhi budaya tanpa terkecuali.

Bapakism adalah paham yang dilambangkan dengan seorang penguasa keluarga, yang mempunyai hak disegala aspek yang mampu mengatur segala kejadian di dalam keluarga. Sosok bapak yang karismatik pada keluarga dan masyarakatnya, yang selalu menjadi panutan oleh anggota keluarga yang lain. Seorang bapak mempunyai sifat yang hampir mendekati perfeksionis, karena dituntut untuk mampu mengontrol perilakunya sendiri, damai, dan memberi mendukung pada anggotanya. Menekankan sifat jujur, tanggung jawab, peduli dan pemaaf (tegas namun halus). Seorang ayah mendapatkan rasa hormat, ketaatan dan loyalitas dari bawahan. Seorang ayah juga harus mendengarkan, saling berempati dan memberikan saran kepada bawahannya, namun mereka juga bisa meminta proteksi, hadiah dan bantuan bila diperlukan. Memberikan pujian merupakan hal yang penting karena itu adalah cara motivasi dan menghormati bawahan (Efferin & Hopper, 2007).

Salah satu masalah utama mengidentifikasi adalah bahwa ada tingkat tinggi sentralisasi kekuasaan, dengan otoritas yang ditelusuri ke satu individu. Hal ini tidak mengejutkan karena penelitian sebelumnya (Rademakers, 1998; Geertz, 1972) telah mengidentifikasi sentralisasi otoritas sebagai karakteristik kunci dari masyarakat Jawa. Paternalisme ini atau 'bapakism' dari masyarakat Jawa. Oleh karenanya berbentuk kontrol manajemen dalam organisasi. Yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan sebagai figur ayah, membuat semua keputusan penting dan semua karyawan harus mematuhi keputusan tersebut: bapak (Mulder, Individual and Society in Java: A Cultural Analysis, Gadjah Mada, 1989).

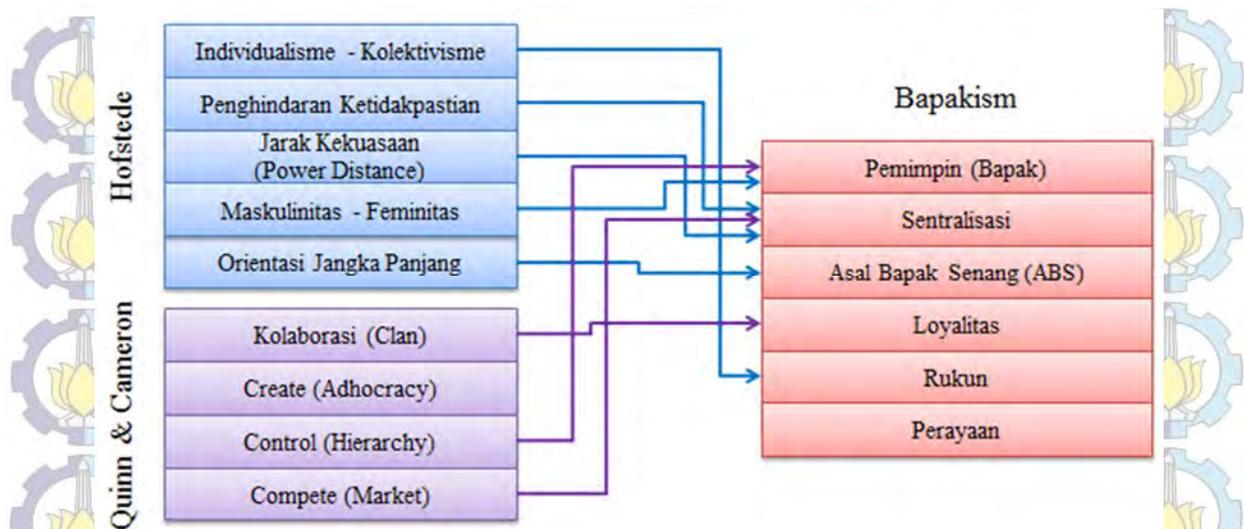
Bapakism memiliki hubungan top-down dalam suatu hirarki keluarga atau organisasi. seorang ketua (bapak) merupakan jabatan tertinggi yang berhak mengambil keputusan akhir organisasi. Sebelum mengambil keputusan dilakukan pembicaraan bersama pihak-pihak yang berkepentingan, kegiatan ini disebut *musyawarah*, hingga didapatkan hasil yang disetujui bersama (*mufakat*). Namun hasil yang diperoleh dikembalikan lagi pada ketua, apakah setuju atau tidak. Sehingga siapapun yang berada di posisi lebih atas yang berhak atau mempunyai kekuasaan lebih besar.

Masyarakat sangat menghormati para pendahulunya dan takut pada atasannya. Segala kebiasaan yang dilakukan atau diperintahkan atasannya menjadi bagian dari kebiasaan wajib atau rutinitas yang harus dilakukan, sebagian masyarakat menyebutnya ritual. Rutinitas ini biasanya tetap dilakukan walaupun atasannya sudah tidak ada lagi

(meninggal), kegiatan ini adalah salah satu bentuk loyalitas dan kesetiaan bawahannya pada atasannya.

Kegiatan yang bernilai mistis ini dimulai sejak datangnya agama Hindu-Budha pertama di Indonesia. Kebiasaan masyarakat Indonesia dalam mengerjakan suatu kegiatan yaitu saling membantu antar individu (*gotong-royong*) dan pekerjaan dilakukan dengan bertahap (istilah Jawa: *alon-alon asal kelakon*). Kegiatan ritual warisan bernama *selamatan* atau *kenduri*, pembuatan *sesaji*, *ruwatan*, mencari hari atau tanggal baik, dan lain-lain, ritual ini dilakukan sebelum atau setelah kegiatan. Sebagian individu mampu berkomunikasi dengan makhluk halus yang konon katanya berpartisipasi dalam proses ritual ini (istilah Jawa: *tatoyer*). Semua ini dilakukan untuk menghormati dan menghargai orang-orang sebelumnya (*leluhur*), para masyarakat mempercayai bahwa hal ini salah satu cara bersyukur terhadap limpahan rejeki yang diberikan. Kegiatan ini juga merupakan cara meditasi untuk kebutuhan rohani masing-masing individu. Karena tiap individu mempercayai bahwa setelah melakukan rutinitas tersebut dijauhkan dari bala atau sial. Jika ada individu yang tidak mematuhi aturan leluhurnya maka akan terkena sial (istilah Jawa: *kualat/pamali*), adapun larangan kepada individu yang telah menjalankan aturan tersebut namun berbeda dengan tata cara atau sikap terdahulu disebut *ndak ilok*.

Berdasarkan sumber yang telah dikaji sebelumnya, maka penulis melakukan *mapping* atau merekonstruksi hubungan antara budaya organisasi yang dimiliki Hofstede (1991) dan Quinn & Cameron (1983) dengan bapakism (budaya lokal) dapat dilihat pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa terdapat indikator-indikator bapakism yang relevan dengan budaya organisasi milik Hofstede, Quinn, dan Cameron.



Gambar 2.1 Mapping Budaya Organisasi dan Bapakism, (Sumber: Peneliti, dari berbagai sumber, 2014)

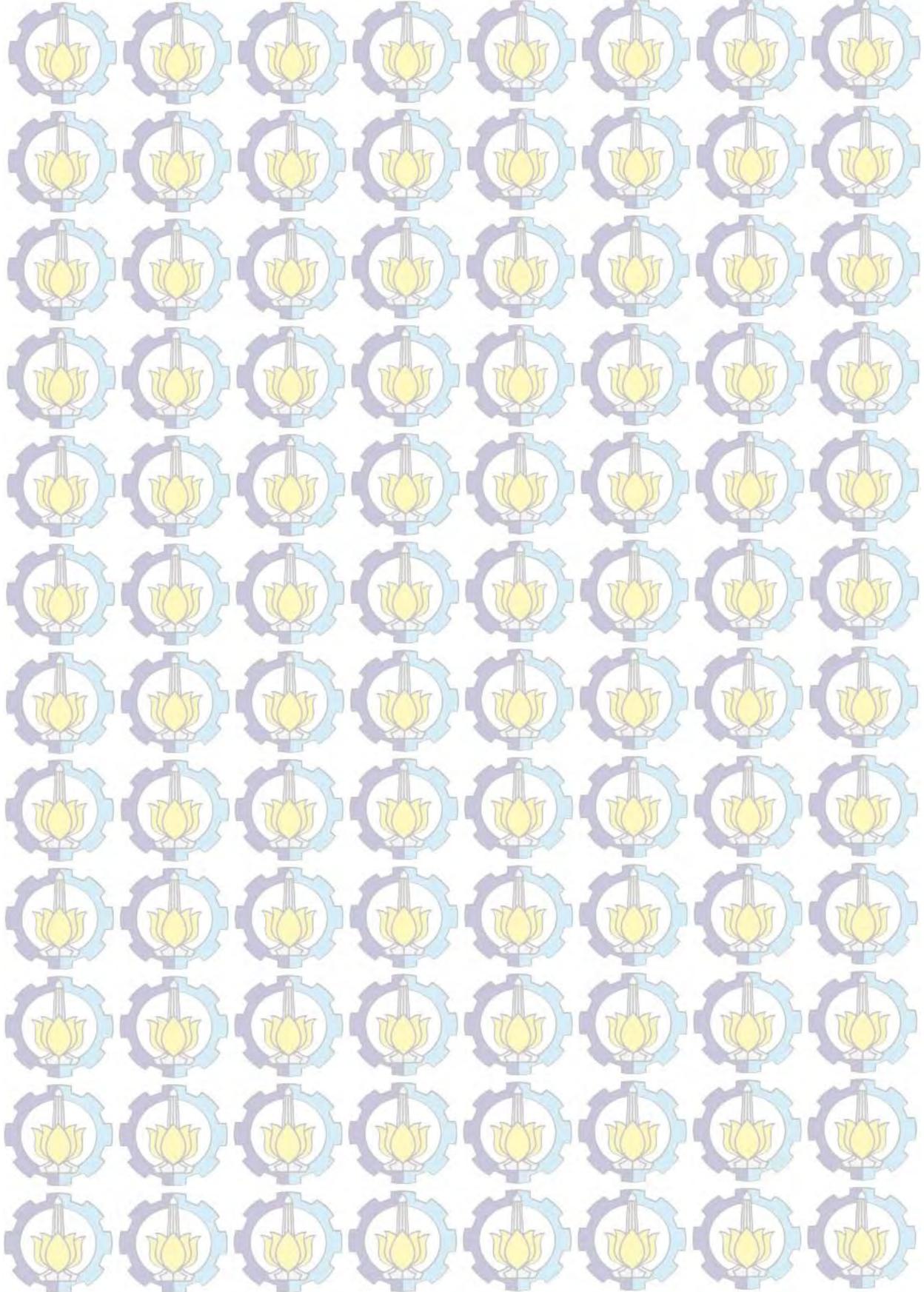
2.3.6 Kinerja Perusahaan

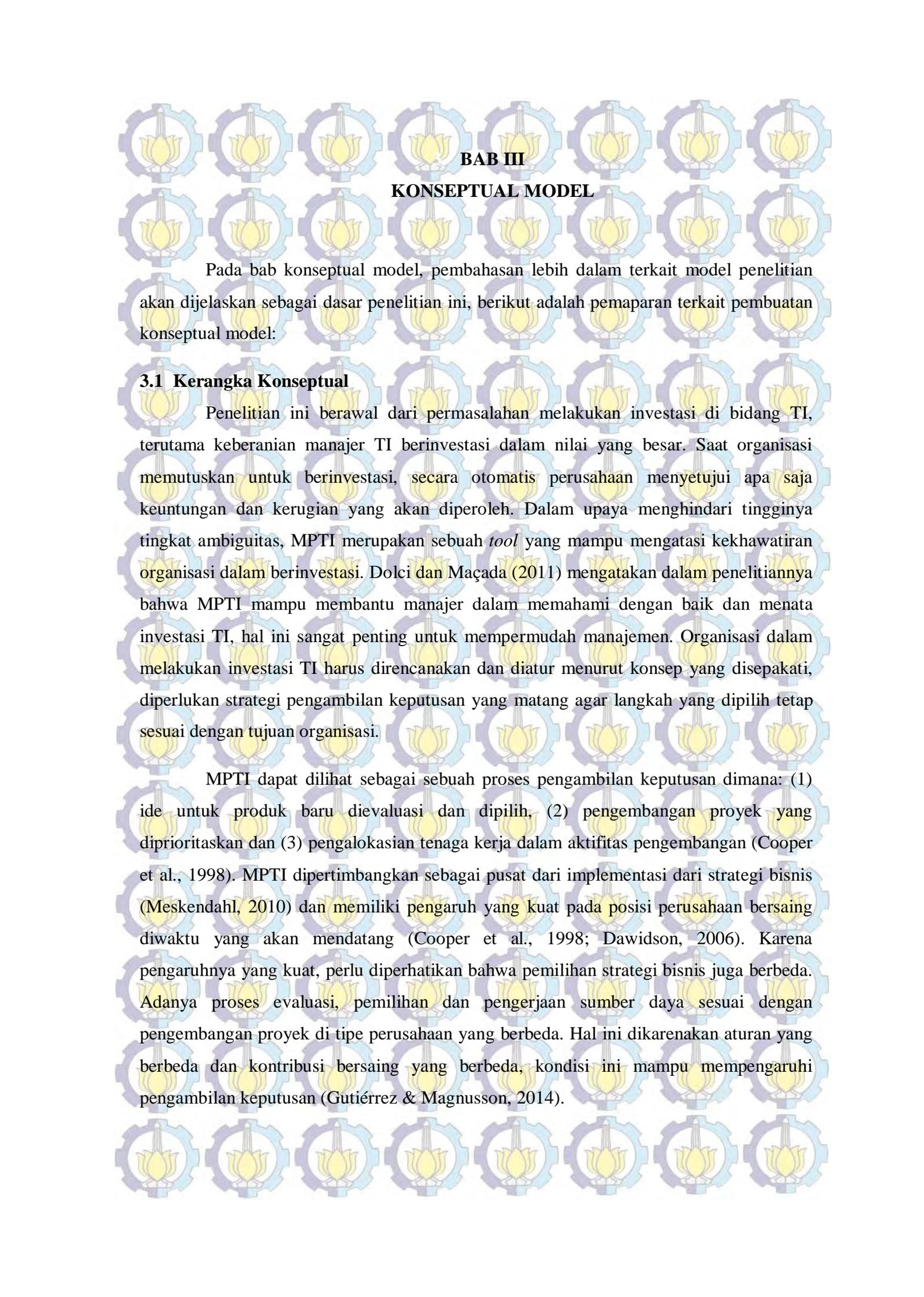
Kinerja perusahaan merupakan suatu indikator untuk mengetahui kemampuan inti dari perusahaan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja merupakan kemampuan kerja dari apa yang ingin dicapai. Dapat diartikan bahwa proses pencapaian suatu target perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Subriadi, 2013). Pencapaian kinerja yang baik jika memenuhi dan mencapai target perusahaan (Ho, 2008). Sebagian besar pembahasan terkait kinerja perusahaan didominasi dengan dampak dari keuangan perusahaan dan bagaimana cara perusahaan dalam bertahan dan memenuhi permintaan pasar. Venkatraman dan Ramanujam (1986) menyatakan bahwa hal-hal termasuk refleksi kinerja organisasi adalah *organization's profit, return on investments, the growth of sales, business performance dan organization effectiveness*.

Pengukuran kinerja perusahaan pada penelitian ini berfokus pada dampak apa yang dihasilkan dari variabel sebelumnya, apakah mempunyai pengaruh positif atau negatif. Pengaruh tersebut dapat diketahui dari kondisi finansial perusahaan. Pengukuran kinerja dapat diketahui dari bagaimana cara perusahaan menghadapi kompetitor. Mengingat bahwa dengan melakukan investasi di bidang IT mampu memberikan nilai tambah dan keunggulan bersaing.

Jika penggunaan IT tidak bersaing maka pembahasan akan merambah pada kasus "IT Paradox", yang dijelaskan bahwa investasi pada bidang IT yang awalnya diharapkan TI mampu memberikan keuntungan, namun hasil yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan awal. Setelah dilakukan kalkulasi menunjukkan bahwa pengeluaran di bidang TI

semakin membengkak dengan keuntungan dan kontribusi yang rendah terhadap perusahaan. Sehingga alasan semakin kuat bahwa pengukuran variabel kinerja perusahaan berdasarkan dua dimensi yaitu *market based performance* dan *operating based*.





BAB III

KONSEPTUAL MODEL

Pada bab konseptual model, pembahasan lebih dalam terkait model penelitian akan dijelaskan sebagai dasar penelitian ini, berikut adalah pemaparan terkait pembuatan konseptual model:

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini berawal dari permasalahan melakukan investasi di bidang TI, terutama keberanian manajer TI berinvestasi dalam nilai yang besar. Saat organisasi memutuskan untuk berinvestasi, secara otomatis perusahaan menyetujui apa saja keuntungan dan kerugian yang akan diperoleh. Dalam upaya menghindari tingginya tingkat ambiguitas, MPTI merupakan sebuah *tool* yang mampu mengatasi kekhawatiran organisasi dalam berinvestasi. Dolci dan Maçada (2011) mengatakan dalam penelitiannya bahwa MPTI mampu membantu manajer dalam memahami dengan baik dan menata investasi TI, hal ini sangat penting untuk mempermudah manajemen. Organisasi dalam melakukan investasi TI harus direncanakan dan diatur menurut konsep yang disepakati, diperlukan strategi pengambilan keputusan yang matang agar langkah yang dipilih tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

MPTI dapat dilihat sebagai sebuah proses pengambilan keputusan dimana: (1) ide untuk produk baru dievaluasi dan dipilih, (2) pengembangan proyek yang diprioritaskan dan (3) pengalokasian tenaga kerja dalam aktifitas pengembangan (Cooper et al., 1998). MPTI dipertimbangkan sebagai pusat dari implementasi dari strategi bisnis (Meskendahl, 2010) dan memiliki pengaruh yang kuat pada posisi perusahaan bersaing diwaktu yang akan mendatang (Cooper et al., 1998; Dawidson, 2006). Karena pengaruhnya yang kuat, perlu diperhatikan bahwa pemilihan strategi bisnis juga berbeda. Adanya proses evaluasi, pemilihan dan pengerjaan sumber daya sesuai dengan pengembangan proyek di tipe perusahaan yang berbeda. Hal ini dikarenakan aturan yang berbeda dan kontribusi bersaing yang berbeda, kondisi ini mampu mempengaruhi pengambilan keputusan (Gutiérrez & Magnusson, 2014).

Pada literatur pengambilan keputusan ditemukan beberapa strategi terkait proses pengambilan keputusan yaitu rasionalitas & *comprehensiveness*, dan perilaku politik (Dean & Sharfman, 1993). Dari strategi tersebut terdapat dua dimensi utama yang mendukung penelitian ini, yaitu rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Pemilihan kedua dimensi ini diperkuat oleh Eisenhart & Zbaracki (1992). Dimensi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik merupakan variabel yang independen, keduanya dapat diletakan secara paralel (Dean & Sharfman, 1996). Perilaku politik dikatakan variabel yang penting, karena menurut pengertian yang dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa variabel ini merupakan sifat manusiawi seseorang yang perlu mendapatkan perhatian lebih. Individu selalu ingin melakukan yang terbaik untuk kepentingannya, terkadang cara yang dilakukan cenderung melemahkan unsur yang dapat menggagalkan rencana bersama (tujuan organisasi).

Menurut analisis yang dilakukan Miller & Cardinal (1994) dan Schwenk & Shrader (1993) terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap perencanaan dan kinerja. Alternatif dalam proses pengambilan keputusan dikatakan semakin baik jika berasal dari berbagai macam pemikiran dan pengalaman dari pembuat keputusan. Karena semakin banyak alternatif yang dipertimbangkan maka berpengaruh terhadap kecepatan pengambilan keputusan (Eisenhardt & Bourgeois, 1989). Poin utama dalam proses implementasi suatu proyek dilalui setelah adanya proses pengambilan keputusan. Menurut Fredrickson & Mitchell, 1984 kelengkapan informasi yang diperoleh berhubungan secara positif dengan kinerja. Kinerja semakin terarah dan disiplin jika ada petunjuk yang jelas. Dapat disimpulkan bahwa pengoptimalan dalam pengambilan keputusan dari informasi dan alternatif yang ditemukan mampu mendukung kinerja perusahaan.

Dalam proses mempertimbangkan keputusan yang optimal dimungkinkan terjadi adanya konflik, penyebabnya berasal dari narasumber yang memiliki preferensi yang berbeda. Kondisi ini sangat wajar terjadi jika nilai politik rendah, misal pembelaan tujuan divisi organisasi yang berbeda dengan tujuan organisasi. kejadian ini mungkin terjadi sehingga perlu adanya penyelesaian permasalahan agar konflik tersebut mendapatkan solusi yang terbaik. Sehingga tidak hanya rasionalitaslah yang sedang berjalan, namun perilaku politik secara bersamaan mengalir dibenak para individu. Gagalnya sebuah proyek dapat disebabkan adanya umpan balik positif antar individu yang dengan gigih mendukung politik (Patzelt, Lechner, & Klaukien, 2011). Dalam suatu sistem politis,

orang akan mengambil tindakan dengan menambah kekuatan mereka untuk mempengaruhi suatu keputusan (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Kegiatan yang termasuk tindakan-tindakan politik antara lain pembentukan koalisi, melobi, mengadakan agenda tertentu, atau memanipulasi informasi penting (Pettigrew 1973; Pfeffer 1981, 1992). Perilaku politik secara mayoritas kurang baik jika saran yang diajukan tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendah perilaku politik di internal perusahaan berbanding terbalik dengan kinerja perusahaan.

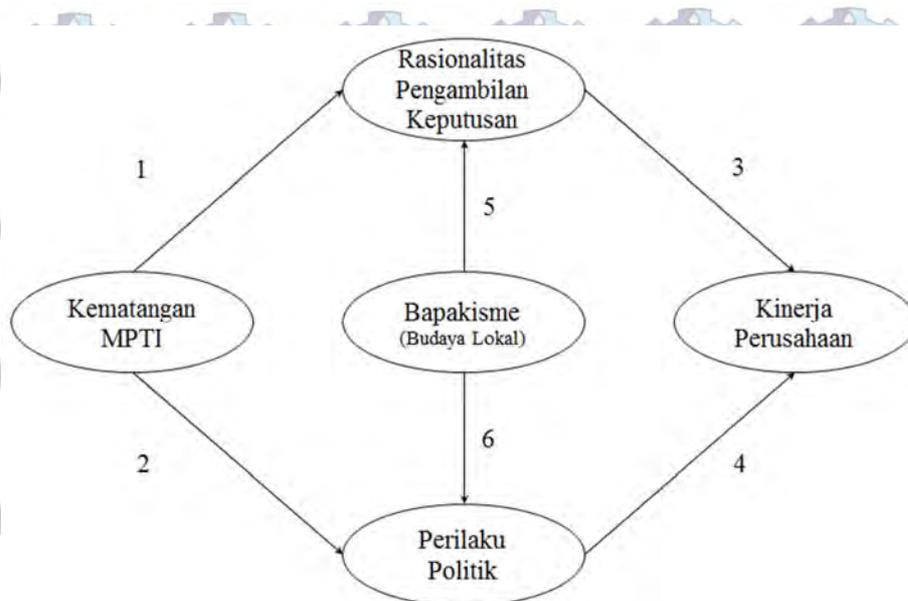
Pada kenyataannya faktor budaya mempunyai pengaruh besar terhadap individu-individu yang bertugas sebagai pengambil keputusan. Budaya juga sangat kental dengan perilaku politik yang dipelihara di suatu lingkungan organisasi. Menurut Scholz (1987), adanya suatu klaim yang menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan/berpengaruh dengan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dihasilkan oleh permainan budaya.

Budaya merupakan faktor yang melekat pada suatu individu, lingkungan yang mendukung adanya budaya memperkuat nilai budaya tersebut. Kondisi geografis negara Indonesia dengan masyarakat bersuku Jawa dan pemeluk agama Islam yang mendominasi, patem yang masih berjalan hingga mendarah-daging adalah patem bapakism. Pulau Jawa merupakan lokasi yang sangat strategis, terutama di Jakarta yang merupakan ibukota Indonesia. Kota ini digunakan sebgaiian besar dipenuhi pebisnis dari dalam dan luar negeri, penanaman saham bisnis dilakukan dan dikembangkan dikota tersebut. Tidak hanya Jakarta, ibukota provinsi Jawa lain juga merupakan sasaran para pebisnis, seperti Yogyakarta, Surabaya, Bandung, dan lain-lain.

Rasionalitas dalam membuat suatu keputusan memang sangat penting dalam menentukan solusi untuk menjawab suatu permasalahan. Namun perlu diketahui bahwa rasionalitas mempunyai batasan, dan tidak semua permasalahan dapat diselesaikan dengan rasional. Menurut Gutiérrez & Magnusson (2014) menjelaskan bahwa model keputusan berdasarkan teori rasional tidak cocok dalam setiap situasi pengambilan keputusan hal ini didukung oleh teori pengambilan keputusan. Pendekatan pengambilan keputusan harus dikombinasikan agar mampu mengatasi berbagai situasi. Menurut March (1994), teori yang diajukan oleh Eisenhart & Zbaracki (1992) mengenai pengumpulan dan pemilihan informasi untuk memperoleh hasil yang rasional, model tersebut susah diterapkan dalam kondisi tertentu. Kemampuan manusia ada batasnya, terlebih lagi jika

hal tersebut dikombinasikan dengan ilmu budaya yang mengandung unsur religius. Hal-hal yang tidak tampak oleh mata dapat mempengaruhi meskipun secara tidak langsung. Memperoleh keputusan yang rasional dibutuhkan banyak pertimbangan dan waktu yang tidak pendek. Terkadang mereka menggunakan logika (Simon, 1979) jika batasan tersebut semakin sempit, dengan begitu keputusan dapat ditentukan secara cerdas tanpa perlu informasi melimpah.

Perilaku politik sangat berkaitan dengan psikologi masyarakat yang berbudaya. Perilaku ini akan muncul semakin kuat saat seseorang menemukan kesamaan antar individu pada sektor sosial dan budaya. Salah satu contoh yang menggambarkan eratnya perilaku politik dan budaya adalah studi kasus penelitian Tsamenyi et. al (2008) bahwa dalam proses perekrutan anggota baru, CEO memprioritaskan keluarga karyawan terlebih dahulu. Tidak hanya hubungan saat bekerja, hubungan keluarga pun menjadi semakin erat karena faktor budaya. Kedua faktor ini saling mendukung, contoh lain terkait faktor budaya bapakism yaitu adanya umpan balik antar individu, sedangkan faktor perilaku politik dengan tujuan mendahulukan kepentingan pribadi. Budaya bapakism telah tercampur dengan budaya yang dibawa dari agama Islam. Menurut ajaran Islam, masyarakat selalu menghormati pada orang yang lebih tua (Rademakers, 1998). Kebiasaan ini juga mendukung teori dari perilaku politik dimana seseorang yang mempunyai kekuatan atau kekuasaan yang kuat mempunyai hal yang lebih besar (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Bisa jadi beberapa perilaku politik didukung karena unsur budaya bapakism. Sehingga hasil konstruk model yang digambarkan dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Kontruk Model Peneliti (Sumber: Peneliti, 2014)

Keterangan rujukan kerangka konsep penelitian:

1. Cooper et al. (1998), Maskendhal (2010), Cooper et al. (1998), Dawidson (2006), Gutiérrez (2011), Jeffery dan Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005), Diamantopoulos & Winklhofer (2001).
2. Dean dan Sharfman (1993), Dean dan Sharfman (1996), Eisenhart & Zbaracki (1992).
3. Dean dan Sharfman (1996), Eisenhart & Zbaracki (1992).
4. Miller & Cardinal (1994), Schwenk & Shrader (1993), Eisenhardt & Bourgeois, 1989, Fredrickson & Mitchell, 1984.
5. Patzelt, Lechner & Kaukien (2011), Eisenhardt & Zbaracki (1992), Pettigrew (1973), Pfeffer (1981, 1992).
6. Gutiérrez & Magnusson (2014), March (1994), Eisenhart & Zbaracki (1992), Simon, (1979).
7. Tsamenyi et. al (2008), Rademakers (1998), Eisenhardt & Zbaracki (1992).

3.2 Hipotesis Penelitian

Terdapat enam hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini, berikut adalah penjelasan yang mendukung munculnya hipotesis.

Pengambilan keputusan dibutuhkan adanya informasi dan data-data pendukung yang relevan yang mampu mempengaruhi langkah apa yang diambil. Dengan MPTI komunikasi internal organisasi antara unit bisnis dan TI dapat berkembang (Jeffery &

Leliveld, 2004). Dapat juga mengembangkan hubungan antara TI dan pemimpin bisnis (Datz, 2003). Hal ini membantu manajemen puncak untuk berkomunikasi dengan gelombang yang sama, karena terdapat tata nama, definisi, dan klasifikasi yang sama (Kaplan, 2005) bersamaan dengan fakta dan detail yang lebih dibutuhkan untuk meyakinkan eksekutif tentang keputusan investasi IT (Jeffery & Leliveld, 2004). Kemampuan untuk mengkomunikasikan proyek mempunyai prioritas secara vertikal maupun horisontal dalam organisasi (Cooper et al. 2000) memimpin adanya transparansi di dalam organisasi dan mengurangi politik dalam pembuatan keputusan, yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas keputusan (Kaplan, 2005).

Hipotesis 1: Kematangan MPTI mempengaruhi rasionalitas dalam membuat keputusan investasi TI.

Sumberdaya sering dihabiskan saat manajemen memaksa untuk berinvestasi pada proyek yang dipicu secara politis. Ditemukan bahwa mayoritas organisasi yang mengadopsi manajemen portfolio memiliki keputusan yang lebih baik (Tjan, 2001). Oleh karenanya, MPTI sangat dianjurkan sebagai *tool* yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis antara manajer bisnis dan TI (Hoque et al. 2006; Kaplan 2005). Dengan pembuatan keputusan yang lebih efektif, proyek berulang dapat berkurang dan proyek yang kepentingan tertentu lebih mudah tereliminasi (Datz 2003).

Hipotesis 2: Kematangan MPTI berpengaruh terhadap tingkat perilaku politis organisasi.

Keputusan rasional dibuat berdasarkan pada batasan informasi dan pengetahuan yang lengkap. Untuk membuat keputusan komprehensif, manajer mengumpulkan banyak informasi (Dean & Sharfman, 1996), mempertimbangkan alternatif, berbagai tindakan, dan banyak kriteria keputusan (Simons et al. 1999). Setelah manajer menganalisis aspek internal organisasi dan lingkungan eksternal, mereka diharapkan membuat keputusan strategis berdasar kriteria yang objektif (Goll & Rasheed, 2005). Dengan demikian mereka dapat mengenali kondisi lingkungan dengan lebih akurat dan membuat keputusan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Bourgeois 1985; Goll & Rasheed 2005). Kenyataan lainnya, perusahaan yang sukses terbukti menggunakan metode rasional daripada perusahaan yang kurang sukses (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Analisis (Miller & Cardinal, 1994) dan (Schwenk & Shrader, 1993), menunjukkan

bahwa rata-rata hubungan antara perencanaan formal dan kinerja berhubungan positif dan signifikan.

Hipotesis 3: Tingkat rasionalitas pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja organisasi.

Untuk meraih tujuan organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik, keputusan perlu dibuat berdasar objektif organisasi yang tidak bias, informasi yang relatif akurat, dan pada batasan normal suatu lingkungan (Dean & Sharfman, 1996). Karena keputusan dibuat berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok (Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981), dapat terjadi bahwa keputusan tidak selaras dengan kepentingan organisasi (Dean & Sharfman, 1996). Lebih jauh batasan aliran informasi (Pettigrew 1973) juga akan menghalangi usaha untuk membuat keputusan berdasar informasi yang komprehensif. Dengan informasi yang tidak cukup, dapat diduga bahwa hasil dari proses pembuatan keputusan akan kurang optimal. Hal ini, akan mengakibatkan kinerja negatif bagi organisasi.

Hipotesis 4: Perilaku politik internal organisasi mempunyai dampak pada kinerja organisasi.

Perkembangan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan terkait erat dengan faktor budaya. Pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat eksekusi suatu proyek, karena budaya merupakan faktor *intangibile* (Subriadi, 2013). Hal ini menjadi perlu diperhatikan oleh semua organisasi, terlebih di Indonesia yang kental dengan patern bapakism. Hal ini menyebabkan model penelitian yang diadopsi dari luar Indonesia menjadi tidak berjalan sempurna saat berbenturan dengan budaya di lingkungan setempat. Dengan adanya pengaruh bapak (ketua) yang sangat dominan, dapat mengubah standar perusahaan dengan adanya sentralisasi organisasi. Adapula faktor kerohanian yang dilakukan sebagai rutinitas penduduk lokal, mungkin hal ini dikatakan sebagai hal yang kurang rasional menurut penduduk luar (bukan pribumi). Namun rutinitas ini yang terjadi hampir diseluruh kawasan di Indonesia; perbedaan suku, agama, ras, dan antar golongan (SARA) juga menjadi faktor yang perlu dipertimbangkan. Hal ini mengakibatkan berbedanya cara mengolah data dan mendapatkan berbagai alternatif agar alasan yang disalurkan dikatakan rasional. Terkadang beberapa informasi dan data-data pendukung menjadi tidak berfungsi karena faktor budaya.

Hipotesis 5: Budaya (bapakism) pada organisasi mempunyai pengaruh terhadap rasionalitas dalam pengambilan keputusan dalam investasi TI.

Perilaku politik internal organisasi dipengaruhi oleh budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggal. Seperti yang dibahas sebelumnya menurut Allen et al. (1979), Dean & Sharfman (1996), definisi perilaku politis merupakan tindakan kesengajaan dalam mempengaruhi keputusan untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan individu atau kelompok. Jika dikembangkan dari pernyataan tersebut, bahwa pengaruh terjadinya perilaku politis karena renggangnya tingkat sentralisasi, ketaatan dan kedisiplinan internal organisasi. Dengan adanya budaya (bapakism), sifat kekeluargaan dan saling melindungi mempunyai dampak tersendiri dalam pencapaian tujuan organisasi dengan sinergi.

Hipotesis 6: Pengaruh nilai budaya (bapakism) pada organisasi terhadap perilaku politik organisasi.

3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Komponen dari **indek kematangan manajemen portfolio TI** yang menjadi indikator formatif terdiri dari: sentralisasi / pemusatan, metrik finansial, teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF), analisis resiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen puncak, optimasi, dan software khusus.

Komponen-komponen yang akan diukur untuk variabel **rasionalitas pengambilan keputusan** meliputi: perencanaan sistematis, partisipasi pengambilan keputusan, solusi perubahan, partisipasi pegawai dan komunikasi.

Komponen-komponen pendukung variabel **perilaku politis** organisasi akan diukur melalui indikator: tujuan individu – organisasi, terbuka pada preferensi, menggunakan negosiasi, dan menggunakan kekuatan.

Komponen-komponen **budaya (bapakism)** dapat diukur melalui indikator: pemimpin (bapak), sentralisasi, *asal bapak senang* (ABS), loyalitas, rukun, dan perayaan.

Sementara **kinerja organisasi** (profit atau non-profit) dalam 2-3 tahun terakhir, akan dihitung melalui indikator: pertumbuhan market share, dan operasional organisasi.

3.3.1. Kematangan MPTI (X_1)

MPTI merupakan metode acuan/pusat yang mampu digunakan sebagai pengukur, kontrol dan menambah tingkat *return* dari suatu investasi TI, sehingga perlu adanya penilaian terhadap MPTI itu sendiri. Seberapa matangkah MPTI yang telah dimiliki perusahaan? Pertanyaan ini muncul ketika perusahaan telah memiliki MPTI sebagai acuan perusahaan, namun apakah telah mampu memberikan solusi saat perusahaan mengalami kondisi yang tinggi tingkat ketidakpastiannya. Telah ditemukan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jeffery & Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005) untuk memperkirakan pengaruh dari MPTI. Terdapat sembilan indikator yang dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini yaitu sentralisasi (pemusatan), metrik finansial, teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF), analisis resiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen puncak, optimasi, dan software khusus.

Indikator sentralisasi (pemusatan) dipandang perlu karena banyak literatur yang menekankan bahwa perlu adanya pemantauan suatu proyek secara terpusat. Kegiatan yang dilakukan antara lain mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusi proyek dari suatu organisasi. Sentralisasi bisa menggunakan gudang data yang biasa disebut *database*. Perusahaan membutuhkan *database* sebagai pusat penyimpanan segala macam informasi dengan keterangan lain yang mendukung.

Indikator metrik finansial berguna untuk memdata ulang dan mendapatkan resiko-resiko yang memungkinkan dari metrik selama bertahun-tahun. Banyak metode yang dapat dilakukan perusahaan misal penilaian *return on investment (ROI)*, *economic value added (EVA)*, *internal rate of return (IRR)*, *net present value (NPV)*, dan lain-lain. Namun perusahaan harus memilih metode penilaian seperti apa yang dipilih. Secara mayoritas perusahaan melakukan metode ini, minimal satu metode ada pada setiap perusahaan. Metode ini perlu dijalankan secara konsisten meskipun masih dianggap hal yang biasa pada proyek TI.

Indikator teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF) membahas mengenai peran suatu teknik dalam membantu pengambil keputusan dalam mencari solusi. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi proyek untuk memperoleh gambaran yang holistik dengan mengkombinasi beberapa teknik yang sesuai dengan kebutuhan.

Indikator selanjutnya adalah analisis resiko. Menurut McFarlan, kegagalan dari suatu proyek investasi TI adalah kegagalan dalam menilai resiko proyek secara dan keseluruhan dari portfolio proyek. Dengan adanya indikator ini perusahaan diharapkan mampu meminimalkan resiko yang mungkin ditimbulkan dari segala aspek. Sebagaimana besar perusahaan telah menjalankan metode ini, aspek yang paling sering dipertimbangkan adalah kompleksitas proyek, resiko teknologi, pasar, lingkungan dan aset.

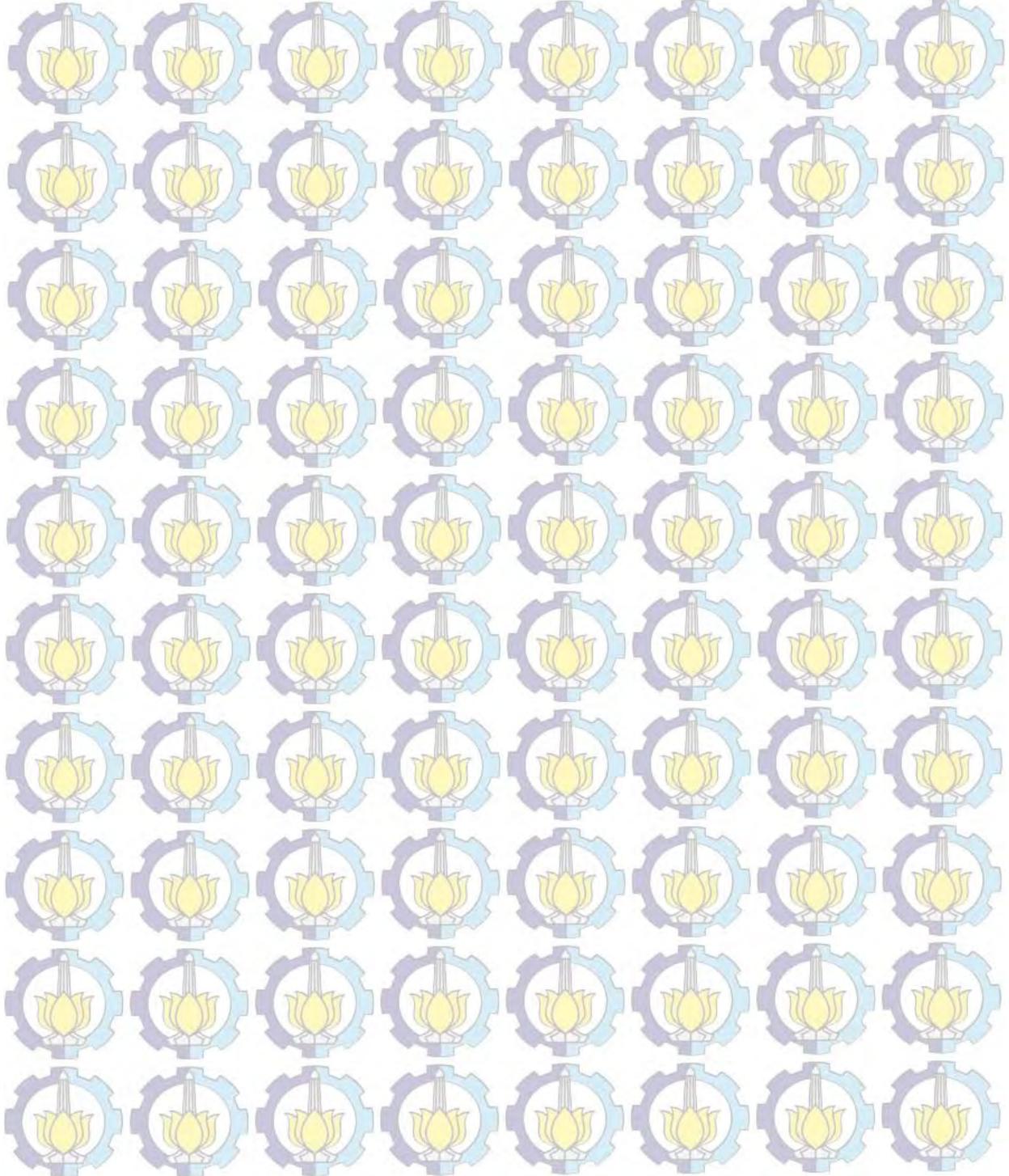
Indikator saling ketergantungan merupakan indikator yang mengkaitkan antar program yang telah berjalan pada suatu perusahaan agar saling terkoneksi. Program tersebut dibutuhkan untuk mengurangi adanya redudansi data, dengan begitu data akan tertata rapi dan tidak ada prosedur pengisian yang dilakukan lebih dari satu kali. Namun pada sebagian perusahaan merasa bahwa metode ini adalah hambatan dalam implementasi. Karena dimungkinkan program lain tidak dapat berjalan jika program sebelumnya belum berhasil mengakses data tersebut.

Indikator selanjutnya adalah batasan kemampuan perusahaan (aset perusahaan) yang merupakan suatu proses penyalarsan portfolio suatu perusahaan dengan proyek yang akan dikerjakan. Terdapat empat batasan yang sering kali dibahas dan diatur yaitu batas kemampuan dari sisi sumber daya manusia, kapabilitas staf, keuangan dan infrastruktur perusahaan.

Indikator keterlibatan manajemen berguna untuk mengetahui seberapa besar peran manajemen puncak dalam pemilihan dan pertanggungjawaban hasil suatu proyek TI. Semakin besar kontribusi yang diberikan oleh manajemen puncak, maka proyek tersebut dapat berjalan cepat dan sesuai dengan target perusahaan. Hal ini karena adanya kontrol langsung terhadap proses pengerjaan suatu proyek.

Indikator optimasi menggambarkan tindakan yang dilakukan karyawan dalam pengoptimalan portfolio perusahaan yang berdampak pada tingkat prioritas suatu proyek TI. Proses pemilihan proyek seharusnya disusun secara seimbang dan selaras dengan portfolio perusahaan. Oleh karena itu perusahaan wajib memahami secara detail mengenai suatu proyek TI sehingga manajemen puncak dapat mengetahui investasi TI apa yang akan dilakukan. Pertimbangan ini membantu perusahaan agar dapat memprioritaskan suatu proyek dan mempermudah dalam mengambil langkah selanjutnya, apakah proyek tersebut dikenai *cut-off* atau terus dibiayai.

Indikator *software* khusus merupakan kebutuhan *software* khusus perusahaan untuk mendukung pembuatan portfolio suatu proyek. Indikator ini membuat isu kontroversial pada literatur sebelumnya. Terdapat sumber yang mengatakan bahwa tidak memerlukan *software* khusus, namun ada juga yang mengatakan bahwa *software* khusus sangat diperlukan. *Software* tersebut digunakan untuk membantu internal perusahaan dalam memperbarui informasi yang berguna bagi para pembuat keputusan sebelum melakukan investasi TI. Semakin banyak informasi yang didapat, maka proses pengambilan keputusan akan semakin cepat.



Tabel 3.1 Elemen MPTI dan Stage (sumber: Jeffery and Leliveld (2004) and Reyck et al. (2005))

Elemen Laten MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3
1. Sentralisasi / Pemasatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek
4. Analisis resiko	Resiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang resiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada resiko keuangan	Resiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan resiko teknologi	Analisis resiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, resiko teknologi, pengalaman tim, dan resiko <i>cash flow</i>
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Seing mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola
7. Keterlibatan manajemen puncak	Manajemen puncak tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen puncak terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen puncak terlibat dalam proses pemilihan proyek	Review yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen puncak hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya
8. Optimasi	Tidak ada proses untuk mengoptimasi portfolio	Sedikit proses untuk mengoptimasi portfolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portfolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portfolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasaan proyek portfolio	Proses untuk mengoptimasi portfolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau
9. <i>Software</i> khusus	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portfolio proyek	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola portfolio suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portfolio maupun kinerjanya

Penilaian diklasifikasikan berdasarkan 9 elemen dari MPTI dengan perhitungan nilai yang menjadi 4 tingkat, yaitu *ad hoc*, *defined*, *managed* dan *synshronised*. Berikut ini adalah *maturity model* yang digunakan dapat dilihat pada tabel 2. Untuk mengetahui nilai indeks dilakukan dengan diberikan nilai dari tiap elemen MPTI dengan skala 0 sampai 3 tergantung dari level *maturity*-nya. Nilai rata-rata dari kematangan indeks MPTI akan berada dalam jarak 0 sampai 3 dan dihitung menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), dengan formula berikut :

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1\chi_1 + \gamma_2\chi_2 + \dots + \gamma_9\chi_9$$

γ_i adalah *weight* merefleksikan kontribusi dari χ_i pada variabel laten η (MPTI *maturity*). χ_n mewakili nilai dari tiap elemen.

3.3.2. Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)

Rasionalitas pengambilan keputusan adalah variabel yang menggambarkan rasionalitas suatu pengambil keputusan dalam menentukan keputusan dalam investasi TI. Proses pengolahan informasi dikemas dengan baik agar mampu memberikan solusi yang relevan dan mempunyai kualitas yang mampu dipertanggung-jawabkan. Karena dampak dari keputusan tersebut bukan hanya pada langkah apa yang akan ditempuh, namun siapa saja individu organisasi yang terkena dampak dari keputusan tersebut (Çetin & Pekince, 2011). Memperoleh keputusan yang rasional tidak selalu 100% akurat, karena hal ini tergantung partisipasi dan bagaimana informasi tersebut diolah. Tidak semua kondisi dapat diselesaikan dengan cara yang rasional terlebih lagi jika terkait dengan variabel budaya.

Variabel ini merupakan variabel reflektif yang bertujuan untuk mengetahui besar tingkat rasionalitas perusahaan dalam mengambil keputusan. Hal ini termasuk proses yang dilalui, partisipasi individu yang terkait dan bagaimana reaksi para pelaku yang terkena dampak dari keputusan tersebut. Pengukuran kematangan rasionalitas pengambilan keputusan mengadaptasi dari penelitian Goll dan Rasheed (2005). Awal ditemukannya indikator ini bermula dari Skala *Progressive Decision-Making*, dimana terdapat tujuh indikator yang

mendasari. Kemudian diambil tujuh indikator yang dirasa mendukung penelitian ini. Indikator pembangun dari variabel ini antara lain: (i) penggunaan analisis ($Y_{1.1}$), (ii) pencarian informasi ($Y_{1.2}$), (iii) analisis - intuisi ($Y_{1.3}$), (iv) metode kuantitatif ($Y_{1.4}$), (v) tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$), (vi) sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$) dan (vii) komunikasi ($Y_{1.7}$).

Indikator penggunaan analisis dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan ini berguna untuk mengetahui apa saja yang harus dianalisis sebelum melakukan investasi TI, yakni dengan dilakukan analisis informasi secara luas terkait investasi TI di perusahaan. Analisis tersebut seperti analisis permasalahan, identifikasi biaya, benefit, perencanaan alternatif, dan pertimbangan resiko dari suatu investasi TI.

Indikator pencarian informasi adalah indikator yang mengukur cara karyawan perusahaan dalam mencari informasi yang dibutuhkan sebelum melakukan investasi. Informasi yang relevan serta didukung partisipasi manajemen puncak dan karyawan pembuatan strategi investasi TI dapat mendukung pembuatan keputusan yang rasional.

Indikator analisis - intuisi adalah indikator mengukur bagaimana cara manajemen puncak dan karyawan dalam mengambil keputusan dalam melakukan investasi TI. Apakah penyelesaian untuk memperoleh keputusan yang rasional selalu menggunakan analisis yang sesuai atau terkadang menggunakan intuisi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Terkadang terdapat suatu masalah yang tidak dapat diselesaikan dengan analisis. Pada kondisi tertentu intuisi menjadi solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Indikator metode kuantitatif adalah indikator yang mengukur penggunaan metode kuantitatif dalam mencari informasi yang dibutuhkan sebelum melakukan investasi TI. Metode kuantitatif merupakan metode yang cukup rumit untuk diimplementasikan, namun hasil dari penggunaan metode tersebut mampu digunakan sebagai landasan manajemen puncak dalam memutuskan investasi TI dengan berdasarkan kondisi terkini perusahaan.

Indikator tingkat fokus pada informasi menjelaskan sebesar besar tingkat fokus karyawan terhadap pemahaman dan pencarian informasi hingga dapat terliranglum informasi yang relevan yang dapat dipergunakan dalam mendukung rasionalitas pengambilan keputusan terkait investasi TI di perusahaan.

Indikator sosialisasi perubahan mengeksplorasi tentang tindakan yang akan dilakukan sebagai dampak dari investasi IT. Hal ini meliputi penjelasan dan cara dalam menerima suatu perubahan pada sistem di perusahaan.

Indikator komunikasi adalah indikator penyalur dan penyambung antar individu. Pengambilan keputusan dapat diambil dengan sangat rasional dengan adanya bantuan komunikasi. Dengan komunikasi yang terbuka antar semua bagian yang terlibat, mampu mempercepat proses pengambilan keputusan.

3.3.3. Perilaku Politik (Y_2)

Perilaku politik adalah variabel yang menggambarkan sistem politik suatu perusahaan yang menajaga atau menguntungkan suatu individu atau kelompok tertentu. Perilaku politik timbul dari suatu individu atau kelompok yang mempunyai gagasan/preferensi pribadi yang dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam investasi TI.

Tujuan dari variabel ini adalah agar perusahaan mampu mengendalikan perilaku politik, karena sangat berbahaya jika perilaku politik dapat mengurangi kinerja perusahaan, terlebih lagi jika tidak sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan. Variabel ini merupakan variabel formatif dengan skala pengukurannya diadaptasi dari teori Dean dan Sharfman (1996). Variabel perilaku politik terdiri dari empat indikator yang mendukung, antara lain (i) tujuan individu – organisasi ($Y_{2.1}$), (ii) terbuka pada preferensi ($Y_{2.2}$), (iii) penggunaan negosiasi ($Y_{2.3}$), (iv) penggunaan kekuatan ($Y_{2.4}$).

Pada indikator tujuan individu – organisasi membahas tujuan dari masing-masing individu terutama para pembuat keputusan atas kesesuaian suatu keputusan yang telah dibuat. Karena tidak menutup kemungkinan para kelompok-kelompok didalam organisasi, memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan utama organisasi.

Indikator terbuka pada preferensi menggambarkan suatu penjelasan secara terbuka mengenai preferensi dari para individu pada keputusan untuk investasi TI. Indikator ini merupakan indikator terbaik dari indikator lain, karena individu tersebut mencoba untuk jujur tentang preferensinya. Namun hal ini sangat jarang terjadi pada pembicaraan formal, kebanyakan dilakukan saat pembicaraan yang bersifat tidak formal atau pribadi. Setelah itu preferensi tersebut diangkat pada pembicaraan formal.

Indikator selanjutnya adalah melakukan negosiasi, kegiatan ini biasanya dilakukan pada suatu pembicaraan para pihak yang terlibat. Dalam proses pengambilan keputusan yang terkadang terjadi konflik antar individu atau kelompok divisi. Untuk menyelesaikan konflik tersebut dilakukan negosiasi dimana jalan tengah atau solusi yang disepakati tersebut disetujui oleh pihak yang terlibat.

Indikator penggunaan kekuatan yang dimaksudkan adalah kekuatan jabatan dalam hirarki yang lebih tinggi. Semakin tinggi derajat seseorang, maka semakin didengar apa yang diusulkan guna untuk menambah informasi dan memperkuat suatu keputusan. Kemampuan ini menyebabkan orang lain bertindak sesuai dengan keputusan pemilik kekuatan. Hal ini diduga karena tingginya tingkat ketergantungan terhadap sesuatu (keahlian, kewenangan, dan informasi).

Dalam pembuatan pernyataan peneliti mengambil referensi dari penelitian Dean dan Sharfman.

Tabel 3.2 Tabel Pertanyaan Indikator *Rationality* dan *Political Behavior*

<i>Rationality</i>	
<i>Use of analysis</i>	<i>How extensively did the group look for information in making this decision?</i>
<i>Information search</i>	<i>How extensively did the group analyze the relevant information before making a decision?</i>
<i>Analytic vs. intuitive</i>	<i>How important were quantitative analytic techniques in making the decision?</i>
<i>Quantitative methods</i>	<i>How would you describe the process that had the most influence on the group's decision?</i>

<i>Information focusing</i>	<i>In general, how effective was the group at focusing its attention on relevant information and ignoring irrelevant information?</i>
Political Behavior	
<i>Individual vs. organizational goals</i>	<i>Were group members primarily concerned with their own goals, or with the goals of the organization?</i>
<i>Open about preferences</i>	<i>To what extent were people open with each other about their interests and preferences in the decision?</i>
<i>Use of negotiation</i>	<i>To what extent was the decision affected by negotiation among group members?</i>
<i>Use of power</i>	<i>To what extent was the decision affected by the use of power and influence among group members?</i>

Sumber: Dean dan Sharfman, 1996

Rationality	
<i>Collect information</i>	<i>Did you/your group collect relevant information to come to the decision?</i>
<i>Analyze information</i>	<i>Coded</i>
<i>Use (analytic) tools</i>	<i>Did you use analytic tools or calculations to come to a decision?</i>
<i>Generate alternatives</i>	<i>Have you considered several options?</i>
<i>Think about consequences in terms of goal</i>	<i>Did you think about the consequences of your actions?</i>
Political	
<i>Interests/preferences/goals (open/covert)</i>	<i>To what extent were people open to each other about their interests?</i>
<i>Negotiate/Bargain</i>	<i>Coded</i>
<i>Power</i>	<i>Was the decision influenced by powerful individuals?</i>
<i>Alliances</i>	<i>Were there alliances between different people/groups?</i>
<i>Information (hold back)</i>	<i>Did you share all important information with others?</i>

Sumber: Dean & Sharfman, 1996, Eisenhardt & Bourgeois, 1988, Elbanna &, Khatri & Ng, Papadakis et al.,1998

3.3.4. Budaya (Bapakism) (X₂)

Budaya merupakan faktor intangible yang tinggi tingkat ketidakpastiannya namun penting dan besar pengaruhnya. Variabel ini merupakan

variabel independen yang mempengaruhi variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik di suatu organisasi. Budaya bapakism merupakan budaya yang telah lama berjalan, namun masih sedikit peneliti terdahulu yang membahas budaya lokal ini. Dengan adanya variabel budaya diharapkan para investor TI mempertimbangkan dampak positif dan negatif yang mungkin akan terjadi. Sehingga para pembuat keputusan menyediakan banyak alternatif untuk menanggulangi permasalahan yang mungkin terjadi.

Indikator yang pertama adalah pemimpin (bapak), penggambaran patern ini adalah adanya seorang pemimpin yang mempunyai sifat bijak dan perfeksionis dalam menghadapi segala kondisi. Pemimpin yang sering dikenal dengan julukan “bapak” merupakan simbol pada suatu keluarga. Bapak merupakan sosok yang sangat ditakuti atau disegani para anggota keluarga. Menunjukkan sifat maskulinitas pada suatu budaya organisasi sesuai dengan pernyataan Hofstede (1991). Seorang pemimpin mempunyai sifat mengayomi para anggotanya, mereka juga memberi pujian pada hasil pekerjaan yang memuaskan. Memberika pujian merupakan hal yang penting karena dapat memotivasi dan bentuk penghormatan pada anggota (Efferin & Hopper, 2007).

Indikator sentralisasi menggambarkan suatu hirarki atau struktur organisasi yang terpusat. Bapakism cenderung top-down (Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013), hal ini dimaksudkan adanya keputusan pusat yang wajib dijalankan oleh para anggotanya. Keputusan yang diambil bukan hanya kepentingan organisasi, bisa jadi kepentingan pribadi yang melandasi kegiatan ini.

Para anggota tidak berhak menanyakan apa motivasi dibalik keputusan tersebut.

Indikator *asal bapak senang* (ABS) adalah sebuah istilah yang menggambarkan tingkat kepatuhan anggota pada ketua organisasi (bapak). Istilah ini mengharapkan adanya perlindungan, penghormatan dan pengabdian yang lebih kepada ketua. Apapun keinginan ketua harus dikabulkan atau dipatuhi (Mulder, Individual and Society in Java: A Cultural Analysis, Gadjah Mada, 1989), tanpa perlu mempertanyakan proses pencapaiannya. Selain itu anggota juga bertanggung jawab untuk merahasiakan kekurangan atau kesalahan ketua, istilah jawa yang biasa digunakan yaitu *mikul duwur, mendem jero*.

Indikator loyalitas menjelaskan kelayakan anggota terhadap ketuanya. Hal ini terjadi karena adanya hubungan timbal balik antara anggota dengan ketua dan antar anggota, sehingga dengan adanya keterkaitan satu sama lain menjadikan relasi yang sangat kuat di bidang-bidang yang menguntungkan (Jackson, 1978).

Indikator rukun menggambarkan ciri khas dari suku Jawa yang menjadi rutinitas dalam bersosial. Antar masyarakat selalu menerapkan sifat gotong-royong atau saling membantu dalam berbagai kegiatan. Dalam menyelesaikan persalahan juga dilakukan suatu musyawarah untuk mencapai kata mufakat, sehingga timbulnya keharmonisan antar sesama. Masyarakat juga ditekankan agar menghormati pada orang yang lebih tua, budaya ini diajarkan turun-temurun dari agama Islam (Rademakers, 1998).

Indikator perayaan merupakan suatu kegiatan yang diturunkan dari kebiasaan suku Jawa yang cenderung percaya dengan hal mistik (Efferin & Hopper, 2007). Kegiatan ini menjadi salah satu indikator karena mayoritas masyarakat Jawa dilakukan semacam upacara perayaan (selamatan) dapat dilakukan sebelum atau sesudah terjadinya suatu pencapaian.

3.3.5. Kinerja Perusahaan (Z_1)

Variabel kinerja perusahaan merupakan indikator yang menggambarkan pencapaian suatu organisasi terhadap tujuan bisnis yang dipengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik. Perusahaan yang baik mampu mengelola keuangannya dengan baik, dimana pengeluaran dan resiko mampu dikurangi dalam proses pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu kemampuan mengatur keuangan sangat penting agar perusahaan tetap unggul di pasar (*market share*) dan mampu bertahan dalam operasional.

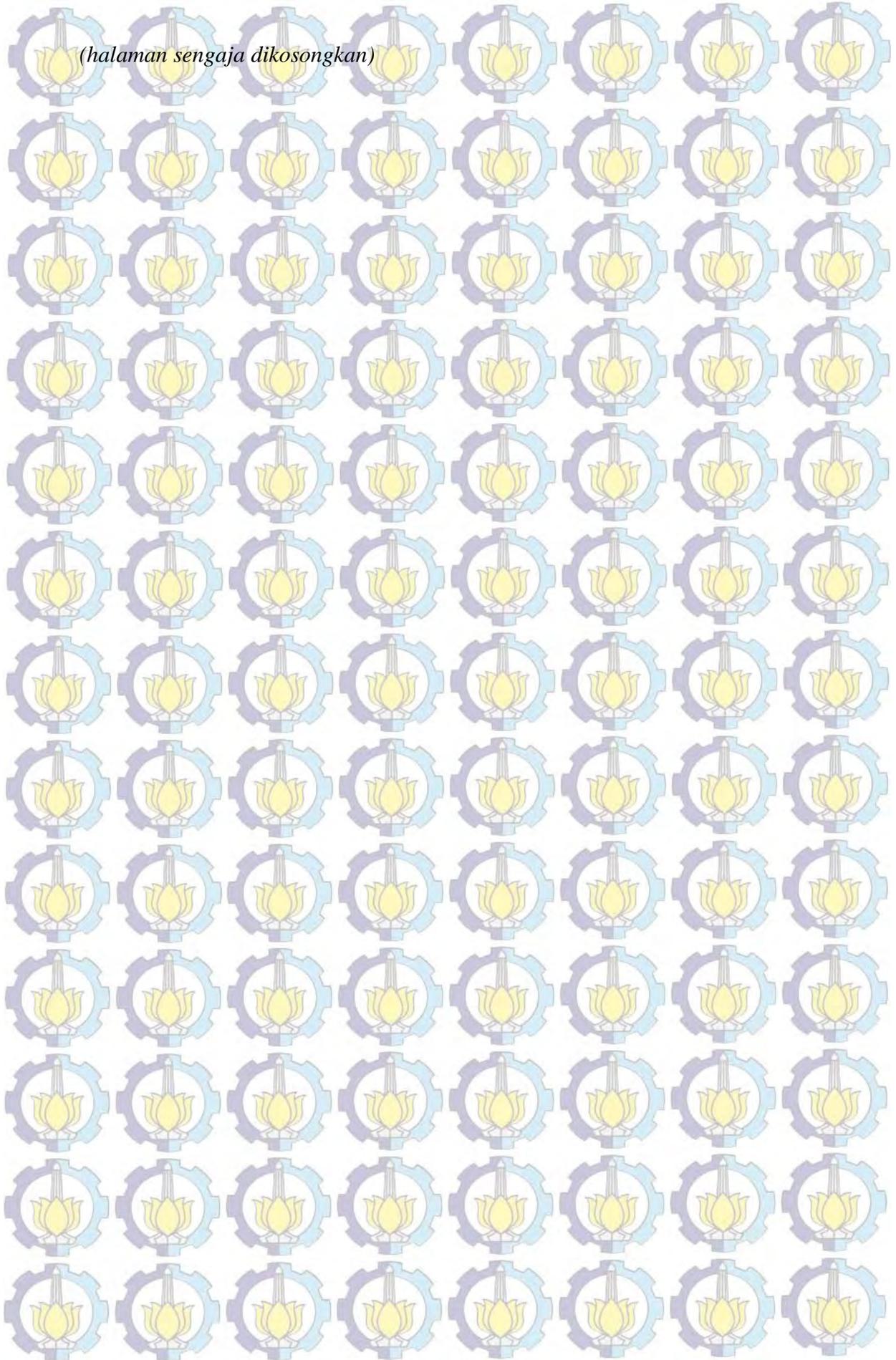
Indikator pertumbuhan *market share* membantu perusahaan mengetahui kondisi perusahaan terhadap pasar. Berdasarkan penelitian Subriadi et al. (2013), kinerja perusahaan dapat diamati dari posisi bersaing atau posisi relatif perusahaan terhadap pesaing lain. Dengan adanya penggunaan TI diharapkan mampu memberikan keuntungan dan keunggulan yang bersaing namun sesuai dengan *core* kebutuhan perusahaan.

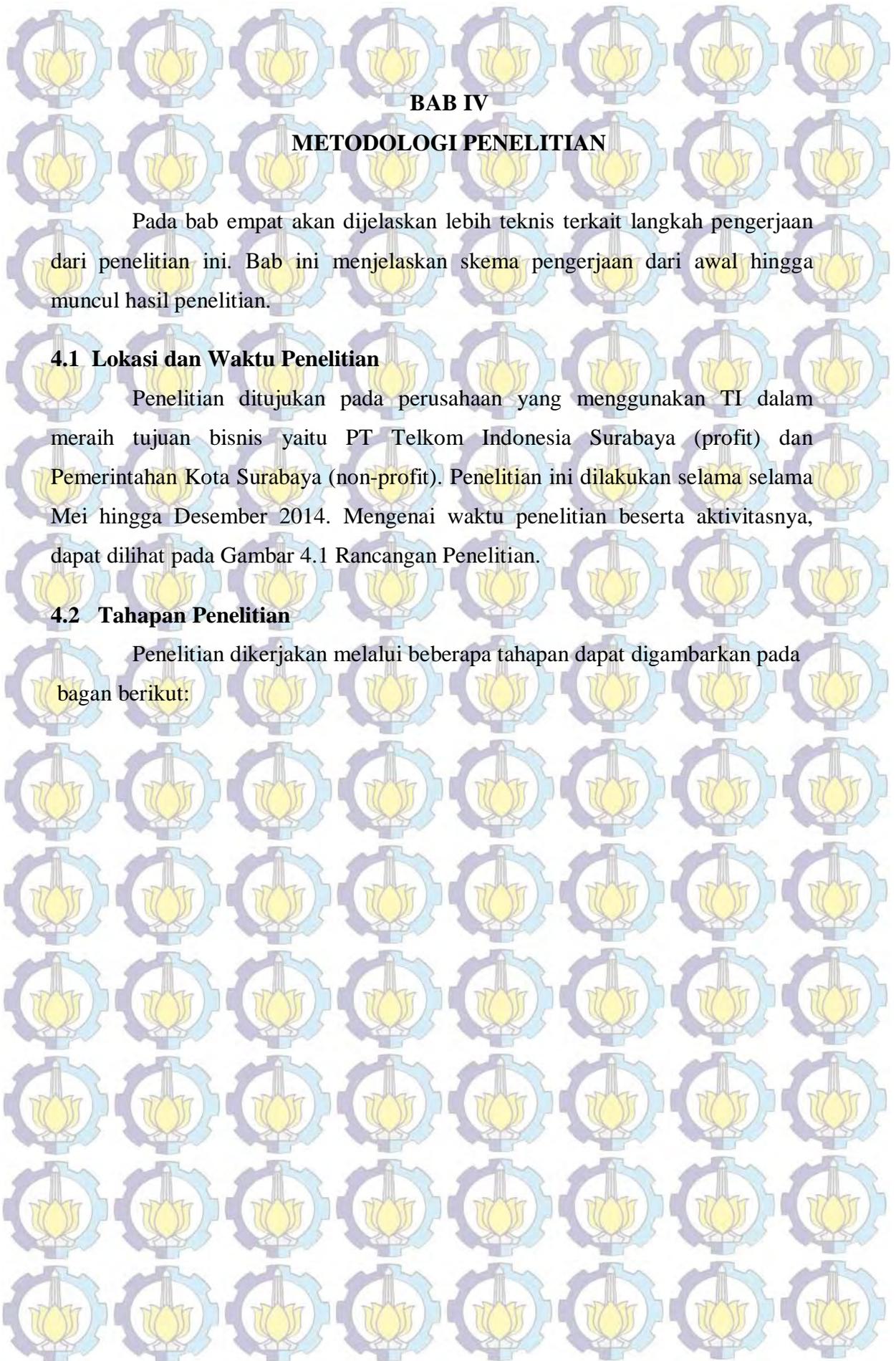
Indikator operasional organisasi menjelaskan mengenai seberapa baik organisasi dalam mencapai tujuannya (Ho, 2008). Tujuan yang dimaksud bisa mengenai penguasaan pasar dan peningkatan keuangan organisasi. Menurut Ogalo et al. (2011) menyatakan bahwa penerapan TI yang efektif dapat mengakibatkan penurunan biaya. Sehingga dengan adanya indikator ini diharapkan biaya yang dikeluarkan organisasi sebanding dengan keefektifan, fleksibilitas yang didapat. Terlebih lagi dapat menurunkan tingkat resiko yang ditimbulkan oleh kondisi pasar yang cukup tinggi tingkat ketidakpastiannya.

Tabel 3.3 Variabel dan Indikator Instrumen Penelitian

No	Variabel laten	Indikator	Sumber	
1	Kematangan MPTI (X ₁)	X _{1.1}	Sentralisasi / Pemusatan	Jeffery dan Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005)
		X _{1.2}	Metrik Finansial	
		X _{1.3}	Teknik Pengambilan Keputusan	
		X _{1.4}	Analisis Resiko	
		X _{1.5}	Saling Ketergantungan	
		X _{1.6}	Batasan-Batasan	
		X _{1.7}	Keterlibatan Manajemen Puncak	
		X _{1.8}	Optimasi	
		X _{1.9}	Software Khusus	
2	Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y ₁)	Y _{1.1}	Penggunaan Analisis	Dean & Sharfman (1993, 1996)
		Y _{1.2}	Pencarian Informasi	
		Y _{1.3}	Analisis – Intuisi	
		Y _{1.4}	Metode Kuantitatif	Goll & Rasheed (2005)
		Y _{1.5}	Tingkat Fokus Pada Informasi	
		Y _{1.6}	Sosialisasi Perubahan	
		Y _{1.7}	Komunikasi	
3	Perilaku Politik (Y ₂)	Y _{2.1}	Tujuan Individu – Organisasi	Dean dan Sharfman (1996)
		Y _{2.2}	Terbuka Pada Preferensi	
		Y _{2.3}	Melakukan Negosiasi	
		Y _{2.4}	Penggunaan Kekuatan	
4	Budaya (Bapakism) (X ₂)	X _{2.1}	Pemimpin (Bapak)	Hofstede (1991) (Efferin & Hopper, 2007)
		X _{2.2}	Sentralisasi	(Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013)
		X _{2.3}	Asal Bapak Seneng (ABS)	Mulder (1989)
		X _{2.4}	Loyalitas	Jackson (1978)
		X _{2.5}	Rukun	Rademakers (1998)
		X _{2.6}	Perayaan	(Efferin & Hopper, 2007).
5	Kinerja Perusahaan (Z ₁)	Z _{1.1}	Market Share	Subriadi et al. (2013)
		Z _{1.2}	Operasional Organisasi	Ho (2008) Ogalo et al. (2011)

(halaman sengaja dikosongkan)





BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

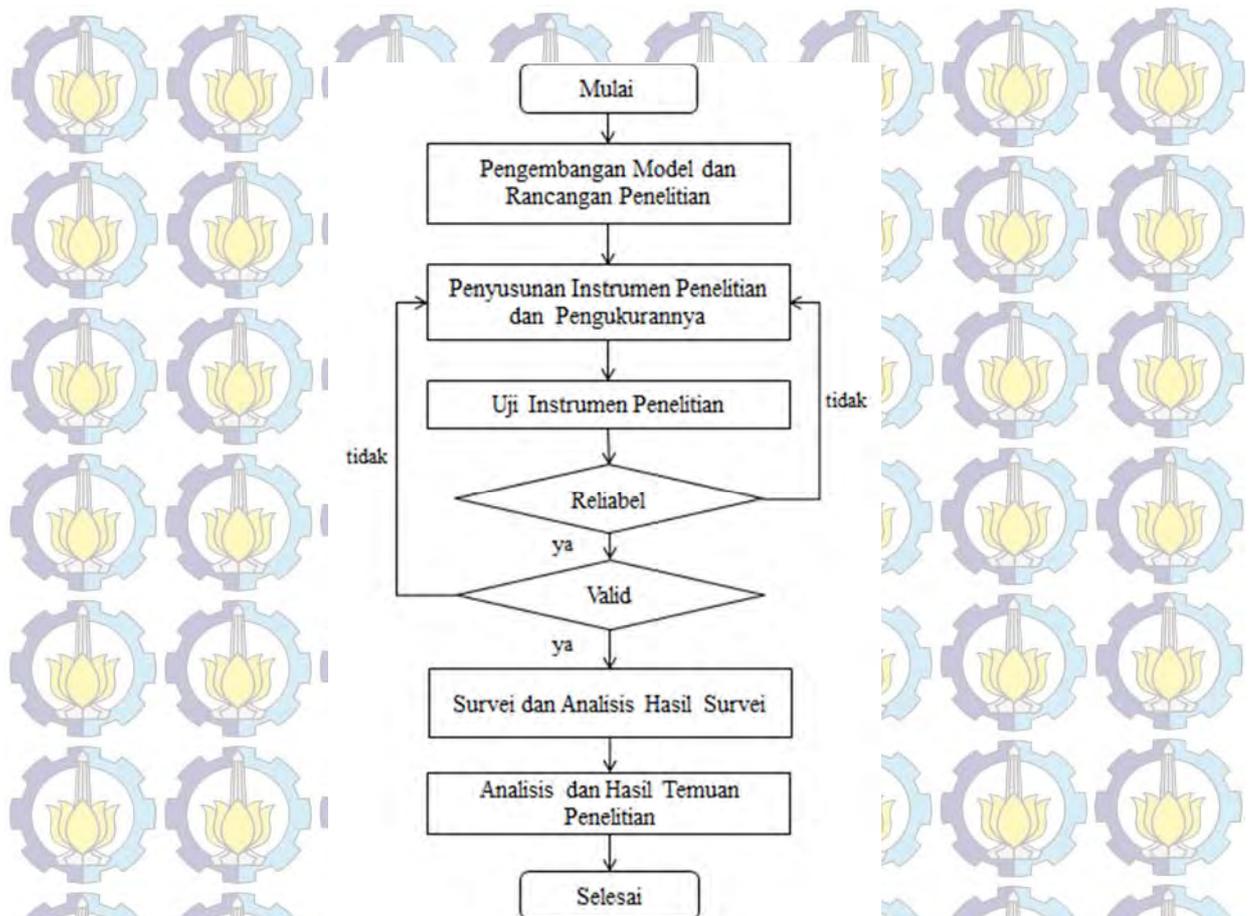
Pada bab empat akan dijelaskan lebih teknis terkait langkah pengerjaan dari penelitian ini. Bab ini menjelaskan skema pengerjaan dari awal hingga muncul hasil penelitian.

4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ditujukan pada perusahaan yang menggunakan TI dalam meraih tujuan bisnis yaitu PT Telkom Indonesia Surabaya (profit) dan Pemerintahan Kota Surabaya (non-profit). Penelitian ini dilakukan selama Mei hingga Desember 2014. Mengenai waktu penelitian beserta aktivitasnya, dapat dilihat pada Gambar 4.1 Rancangan Penelitian.

4.2 Tahapan Penelitian

Penelitian dikerjakan melalui beberapa tahapan dapat digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 4.1 Rancangan Penelitian

4.2.1 Pengembangan Model dan Rancangan Penelitian

Pengembangan model dari penelitian ini dilakukan pada Bab 3, penggambaran dan pembahasan secara detail ada pada Bab konseptual model. Terdapat hipotesis peneliti beserta indikator yang menjadi faktor pendukung sebagai pengujian hasil dari hipotesis tersebut. Proses pengujian dan analisis model berupa penelitian kausalitas, deskriptif dan kuantitatif.

Penelitian bersifat kausalitas yang dimaksudkan adalah mampu menggambarkan hubungan antar variabel pada model konseptual yang telah dikembangkan, teknik ini disebut regresi. Dalam penelitian ini akan mengkait hubungan antar variabel kematangan MPTI dengan variabel rasionalitas pengambilan keputusan dalam melakukan investasi TI dan perilaku politik, hubungan antara variabel budaya yang mempengaruhi variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik yang mempunyai dampak tertentu pada kinerja perusahaan.

Penelitian ini berupa penelitian deskriptif karena diharapkan melalui pengujian hipotesis mampu memberikan penjelasan fungsi dan dampak dari antar variabel dalam model.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana proses pengukuran berdasarkan fenomena sekitar, yang didukung dengan pencarian data dari beberapa narasumber terkait dengan metode wawancara dan kuisisioner.

4.2.2 Penyusunan Instrumen Penelitian dan Pengukurannya

Pada penyusunan intrumen dibuat beberapa pernyataan yang mewakili variabel berserta indikator pendukung dalam model konseptual penelitian. Jumlah pernyataan dari masing-masing varibel dan indikator akan dijelaskan pada tabel 4.1. Perumusan pernyataan pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian (kuesioner terdapat pada Lampiran 1).

Tabel 4.1 Variabel, Indikator, Pernyataan, dan Skala Pengukuran Penelitian

No	Variabel laten	Indikator	Jumlah Pernyataan	Skala Pengukuran
1	Kematangan MPTI (X_1)	X _{1,1} Sentralisasi / Pemusatan	1	Interval
		X _{1,2} Metrik Finansial	1	
		X _{1,3} Teknik Pengambilan Keputusan	1	
		X _{1,4} Analisis Resiko	1	
		X _{1,5} Saling Ketergantungan	1	
		X _{1,6} Batasan-Batasan	1	
		X _{1,7} Keterlibatan Manajemen puncak	1	
		X _{1,8} Optimasi	1	
		X _{1,9} Software Khusus	1	
2	Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)	Y _{1,1} Penggunaan Analisis	7	Interval
		Y _{1,2} Pencarian Informasi	5	
		Y _{1,3} Analisis – Intuisi	3	
		Y _{1,4} Metode Kuantitatif	2	
		Y _{1,5} Tingkat Fokus Pada Informasi	2	
		Y _{1,6} Sosialisasi Perubahan	4	
		Y _{1,7} Komunikasi	3	
3	Perilaku Politik (Y_2)	Y _{2,1} Tujuan Individu – Organisasi	4	Interval
		Y _{2,2} Terbuka Pada Preferensi	2	
		Y _{2,3} Melakukan Negosiasi	2	
		Y _{2,4} Penggunaan Kekuatan	2	
4	Budaya (Bapakism) (X_2)	X _{2,1} Pemimpin (Bapak)	4	Interval
		X _{2,2} Sentralisasi	3	

5	Kinerja Perusahaan (Z ₁)	X _{2.3}	Asal Bapak Seneng (ABS)	3	Interval
		X _{2.4}	Loyalitas	7	
		X _{2.5}	Rukun	3	
		X _{2.6}	Perayaan	4	
		Z _{1.1}	Market Share	4	
		Z _{1.2}	Operasional Organisasi	3	

Sumber : Peneliti, diolah (2014)

Pengukuran dan penilaian terkait variabel 2-5 terhadap responden atas jawaban dari tiap pernyataan diukur menggunakan skala dengan rentang nilai 1-5. Semakin besar nilai yang dipilih menunjukkan jawaban yang semakin positif begitu juga sebaliknya. Skala Likert digunakan untuk mewakili persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner.

4.2.3 Uji Instrumen Penelitian

Proses awal pengujian instrumen penelitian dilakukan pada 30 responden dari masing-masing perusahaan profit dan non-profit. Narasumber yang dituju yaitu pihak-pihak yang mempunyai pengaruh dalam melakukan investasi TI seperti CEO, ketua divisi, ketua TI dan pemegang keuangan. Kuisisioner tidak langsung disebarkan pada responden, akan dilakukan konfirmasi terkait pernyataan kuisisioner pada konsultan TI atau pihak manajemen yang memahami penerapan TI.

Pengujian instrumen penelitian selanjutnya dilakukan dengan uji reliabilitas yang dilanjutkan dengan uji validitas menggunakan *software* yang bernama SPSS for Windows versi 17.

Uji reliabilitas adalah pengujian yang mengukur sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Saryono, 2008). Instrumen dikatakan reliabel apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih nilai yang dihasilkan tetap konsisten terhadap pernyataan atau obyek yang sama (Sekaran, 2003). Reliabilitas pernyataan diketahui melalui *Cronbach Alpha*, dimana semakin dekat koefisien alpha dengan nilai 1, berarti item-item pernyataan dalam instrumen semakin reliabel (Ghozali, 2006).

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui nilai dari ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan tugas

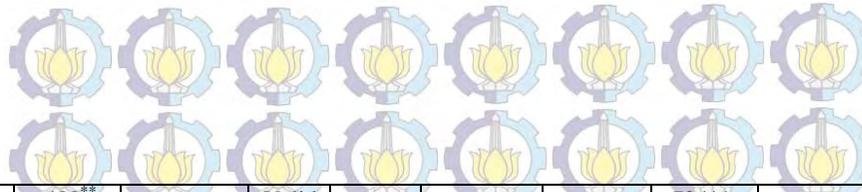
pengukurannya (Rusmini, 2009). Uji validitas yang digunakan menggunakan validitas konstruk (*Construct Validity*) dimana korelasi *product moment* dengan angka kasar lalu dilakukan korelasi nilai dari setiap pernyataan dengan nilai total. Hasil uji validitas dari pernyataan tersebut dikatakan valid apabila bilangan koefisien korelasi antara nilai suatu indikator dengan total nilai seluruh indikator adalah > 0.3 atau nilai signifikansi (*p-value*) < 0.05 (Solimun, 2002). Rangkuman dari hasil uji validitas dan reliabilitas perusahaan profit dapat dilihat pada tabel

4.2.

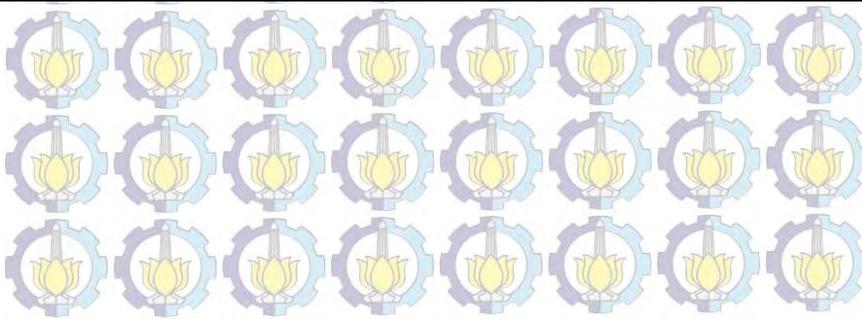
Tabel 4.2 Hasil Uji Valisitas dan Reliabilitas Perusahaan Profit dan Non-Profit

Variabel	Indikator	Item	PROFIT						NON-PROFIT					
			Uji Validitas (Pearson Correlation)			Uji Reliabilitas (Cronbach Alpha)			Uji Validitas (Pearson Correlation)			Uji Reliabilitas (Cronbach Alpha)		
			Koef.	Kriteria	Ket.	Koef.	Kriteria	Ket.	Koef.	Kriteria	Ket.	Koef.	Kriteria	Ket.
Kematangan MPTI (X ₁)	Sentralisasi / Pemusatan (X _{1.1})	X _{1.1.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Metrik Finansial (X _{1.2})	X _{1.2.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Teknik Pengambilan Keputusan (X _{1.3})	X _{1.3.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Analisis Resiko (X _{1.4})	X _{1.4.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Saling Ketergantungan (X _{1.5})	X _{1.5.1}	1.000**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Batasan-Batasan (X _{1.6})	X _{1.6.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Keterlibatan Manajemen Puncak (X _{1.7})	X _{1.7.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Optimasi (X _{1.8})	X _{1.8.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Software Khusus (X _{1.9})	X _{1.9.1}	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel	1.000**		Valid	-	> 0,6	Reliabel
Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y ₁)	Perencanaan Sistematis (Y _{1.1})	Y _{1.1.1}	.646**		Valid				.514**		Valid	-		Reliabel
		Y _{1.1.2}	.646**		Valid				.463**		Valid	-		Reliabel
		Y _{1.1.3}	.403*		Valid				.581**		Valid	-		Reliabel
		Y _{1.1.4}	.628**	> 0,3 Signifikan	Valid	.830	> 0,6	Reliabel	.786**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel
		Y _{1.1.5}	1.000**		Valid				.668**		Valid	-		Reliabel
		Y _{1.1.6}	.736**		Valid				.685**		Valid	-		Reliabel

	Pencarian Informasi (Y _{1,2})	Y _{1,1,7}	.736**	Valid			.692**	Valid	-		Reliabel				
		Y _{1,2,1}	.380*	Valid			.516**	Valid	-		Reliabel				
		Y _{1,2,2}	.347*	> 0,3 Signifikan	Valid	.674	> 0,6	Reliabel	.601**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{1,1,3}	.319*		Valid				.705**		Valid	-		Reliabel	
		Y _{1,2,4}	.380*		Valid				.582**		Valid	-		Reliabel	
		Y _{1,2,5}	.423**		Valid				.673**		Valid	-		Reliabel	
	Y _{1,3,1}	.746**	Valid		.603**				Valid		-	Reliabel			
	Analisis – Intuisi (Y _{1,3})	Y _{1,3,2}	.791**	Valid	.772				> 0,6	Reliabel	.483**	> 0,3 Signifikan		Valid	-
		Y _{1,3,3}	.648*	Valid	.712**	Valid	-	Reliabel							
		Metode Kuantitatif (Y _{1,4})	Y _{1,4,1}	1.000**	> 0,3 Signifikan	Valid	.896	> 0,6	Reliabel	.949**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel
	Y _{1,4,2}		.820**	Valid	.871**	Valid				-	Reliabel				
	Tingkat Fokus Pada Informasi (Y _{1,5})	Y _{1,5,1}	.830**	> 0,3 Signifikan	Valid	.906	> 0,6	Reliabel	.791**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{1,5,2}	1.000**	Valid	.924**				Valid	-	Reliabel				
	Sosialisasi Perubahan (Y _{1,6})	Y _{1,6,1}	.316*	Valid	.842	> 0,6	Reliabel	.333	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel		
		Y _{1,6,2}	.923**	Valid				.803**	Valid	-	Reliabel				
		Y _{1,6,3}	.757**	Valid				.852**	Valid	-	Reliabel				
		Y _{1,6,4}	.909**	Valid				.710**	Valid	-	Reliabel				
	Komunikasi (Y _{1,7})	Y _{1,7,1}	.668**	> 0,3 Signifikan	Valid	.693	> 0,6	Reliabel	.887**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{1,7,2}	.703**	Valid	.781**				Valid	-	Reliabel				
		Y _{1,7,3}	.756**	Valid	.791**				Valid	-	Reliabel				
	Perilaku Politik (Y ₂)	Tujuan Individu – Organisasi (Y _{2,1})	Y _{2,1,1}	.870**	Valid	.887	> 0,6	Reliabel	.601**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
Y _{2,1,2}			.715**	Valid	.681**				Valid	-	Reliabel				
Y _{2,1,3}			.810**	Valid	.684**				Valid	-	Reliabel				
Y _{2,1,4}			.741**	Valid	.699**				Valid	-	Reliabel				
Terbuka Pada Preferensi (Y _{2,2})		Y _{2,2,1}	1.000**	> 0,3 Signifikan	Valid	.783	> 0,6	Reliabel	.727**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{2,2,1}	.644**	Valid	.949**				Valid	-	Reliabel				
Melakukan Negosiasi (Y _{2,3})		Y _{2,3,1}	.875**	> 0,3 Signifikan	Valid	.851	> 0,6	Reliabel	.797**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{2,3,2}	.902**	Valid	.845**				Valid	-	Reliabel				
Penggunaan Kekuatan (Y _{2,4})		Y _{2,4,1}	.901**	> 0,3 Signifikan	Valid	.755	> 0,6	Reliabel	.925**	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel	
		Y _{2,4,2}	.827**	Valid	.943**				Valid	-	Reliabel				
Budaya (X ₂)		Pemimpin (Bapak) (X _{2,1})	X _{2,1,1}	.414**	> 0,3 Signifikan	Valid	.730	> 0,6	Reliabel	.431*	> 0,3 Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel
			X _{2,1,2}	.658**	Valid	.671**				Valid	-	Reliabel			



Kinerja Perusahaan (Z ₁)	Sentralisasi (X _{2.2})	X _{2.1.3}	.488**	Valid	.659	> 0,6	Reliabel	.724**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		X _{2.1.4}	.707**	Valid				.650**						Valid	-	Reliabel								
	Asal Bapak Seneng / ABS (X _{2.3})	X _{2.2.1}	.562**	> 0,3 Signifikan	.604	> 0,6	Reliabel	.535**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		X _{2.2.2}	.767**	Valid				.807**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.2.3}	.785**	Valid				.372*						Valid	-	Reliabel								
	Loyalitas (X _{2.4})	X _{2.3.1}	.474**	> 0,3 Signifikan	.723	> 0,6	Reliabel	.628**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		X _{2.3.2}	.670**	Valid				.648**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.3.3}	.661**	Valid				.673**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.4.1}	.532**	> 0,3 Signifikan				.723						> 0,6	Reliabel	.722**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel			
		X _{2.4.2}	.442**	Valid												.538**						Valid	-	Reliabel
		X _{2.4.3}	.477**	Valid												.630**						Valid	-	Reliabel
	X _{2.4.4}	.464**	Valid	.631**	Valid	-	Reliabel																	
	X _{2.4.5}	.493**	Valid	.552**	Valid	-	Reliabel																	
	X _{2.4.6}	.370**	Valid	.558**	Valid	-	Reliabel																	
	Rukun (X _{2.5})	X _{2.4.7}	.315	Valid	.823	> 0,6	Reliabel	.482**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		X _{2.5.1}	.826**	Valid				.800**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.5.2}	.731**	Valid				.764**						Valid	-	Reliabel								
	Perayaan (X _{2.6})	X _{2.5.3}	.668**	Valid	.887	> 0,6	Reliabel	.813**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		X _{2.6.1}	.930**	Valid				.729**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.6.2}	.873**	> 0,3 Signifikan				.749**						Valid	-	Reliabel								
		X _{2.6.3}	.917**	Valid				.602**						Valid	-	Reliabel								
	Market Share (Z _{1.1})	X _{2.6.4}	.664**	Valid	.696	> 0,6	Reliabel	.671**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel											
		Z _{1.1.1}	.424**	Valid				.649**						Valid	-	Reliabel								
		Z _{1.1.2}	.491**	> 0,3 Signifikan				.722**						Valid	-	Reliabel								
Z _{1.1.3}		.610**	Valid	.528**				Valid						-	Reliabel									
Z _{1.1.4}		.677**	Valid	.519**				Valid						-	Reliabel									
Operasional Organisasi (Z _{1.2})		Z _{1.2.1}	.611**	> 0,3 Signifikan				.822						> 0,6	Reliabel	.783**	Signifikan	Valid	-	> 0,6	Reliabel			
		Z _{1.2.2}	.873**	Valid												.807**						Valid	-	Reliabel
	Z _{1.2.3}	.871**	Valid	.950**	Valid	-	Reliabel																	



4.2.4 Survei dan Analisis Hasil Survei

Hasil dari pencarian data dengan cara wawancara dan kuisioner ini digunakan sebagai data primer dalam proses pengolahan data. Data dikumpulkan dengan cara penyebaran formulir yang berisi instrumen pernyataan penelitian kepada responden yang sesuai untuk menjawab permasalahan penelitian. Terdapat pula data sekunder yang nantinya berguna untuk menyempurnakan dan memperkuat data primer yang telah diperoleh.

Penelitian ini mengambil sampel data dari PT Telkom Indonesia Surabaya dan Malang untuk kategori perusahaan profit. Jumlah populasi yang ditetapkan tidak menyertakan kantor cabang karena seluruh kebijakan terkait penggunaan TI ditentukan oleh kantor pusat. Sedangkan untuk kategori non-profit sampel dilakukan di Pemerintahan Kota Surabaya. Untuk pencarian data pada Pemerintahan Kota Surabaya fokus pada Dinas Komunikasi & Informatika dan UPTSA berlokasi di Jl. Jimerto Surabaya.

Pengambilan sampel pada PT Telkom Indonesia karena (1) merupakan perusahaan telekomunikasi yang memberikan layanan publik terbesar, terluas dan tertua di Indonesia, sehingga kebutuhan akan penerapan TI sangat penting, (2) banyaknya layanan yang menggunakan media internet yang dapat diakses langsung oleh masyarakat, (3) pengoperasian TI menggunakan standar internasional, dan (4) budaya religi berjalan dengan baik di perusahaan. Untuk pengambilan sampel pada Pemerintahan Kota Surabaya dikarenakan (1) seluruh dinas pemerintah telah didominasi oleh TI dalam keseharian, (2) portfolio TI lebih terstruktur dan diterapkan diseluruh dinas pemerintahan.

Besarnya sampel dalam penelitian ini dapat dihitung minimalnya dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2003) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

1 = konstanta

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelesian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (biasanya 5%)

Responden (*key person*) yang ditetapkan pada PT Telkom Indonesia adalah kepala bagian departemen Rumah Tangga, pegawai departemen Rumah Tangga, kepala-kepala bagian semua departemen, dan pegawai yang relevan terkait investasi TI. Responden (*key person*) yang ditetapkan di Pemerintahan Kota Surabaya adalah Kepala Bagian, Kepala Sub-Bagian, dan karyawan lainnya yang dipandang perlu.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisisioner dan wawancara. Kuisisioner dibagikan kepada responden yang sesuai dengan studi kasus agar memperoleh data secara empiris yang sesuai dengan hipotesis yang telah diusulkan. Perhitungan menggunakan skala Likert dalam menilai kuisisioner. Sebelum formulir disebar, dilakukan percobaan pada beberapa responden dari PT Telkom Indonesia Surabaya dan Pemerintahan Kota Surabaya terlebih dahulu. Wawancara dilakukan untuk memperjelas unsur-unsur terkait instrumen penelitian.

4.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dilakukannya pengelompokan data dalam bentuk tabulasi dan adanya penganalisisan data dengan perhitungan kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

4.3.1 Perhitungan Kematangan MPTI

Kematangan suatu MPTI perlu diukur untuk mempermudah perusahaan dalam mengetahui kekurangan dan posisi perusahaan saat tertentu. Kematangan MPTI dari dapat ditentukan oleh beberapa orang yang berkompeten dalam hal penerapan dan investasi TI. Tidak semua pegawai/karyawan perusahaan memahami konteks ini, sehingga pencarian data tidak diperuntukkan pada anggota umum.

Penilaian 9 elemen laten dari kematangan MPTI dipilah menjadi empat tingkat, yaitu *ad-hoc*, *defined*, *managed* dan *synchronised*. Terdapat penjelasan keempat tingkat tersebut menurut Kalissery, 2007 sebagai berikut:

- Tingkat *ad-hoc*, digambarkan dengan kurang adanya koordinasi pada keputusan TI. Belum adanya pemikiran untuk jangka panjang dari suatu keputusan investasi TI. Dapat dikatakan bahwa indikator keberhasilan suatu proyek tergantung dinamika tim.
- Tingkat *defined*, digambarkan lebih baik daripada *ad-hoc*. Komponen inti yang dibutuhkan organisasi telah diidentifikasi dan didokumentasi, namun masih belum adanya *feedback* pada tingkat ini. Pada tingkatan ini suatu koordinasi proyek TI dengan strategi masih susah diterapkan karena belum ada standarisasi yang umum. Kebutuhan dipilih berdasarkan pemikiran jangka pendek atau kebutuhan pada lingkup yang kecil.
- Tingkat *managed*, organisasi telah memiliki standar yang menjadi panutan yang selaras dengan tujuan bisnis berjalan. Pada proses ini ITPM juga berguna untuk membantu pemilihan proyek secara objektif.
- Tingkat *synchronised*, menjelaskan tentang investasi TI yang selaras dengan strategi bisnis. Telah ada metrik yang berguna sebagai alat pengukur kinerja dan suatu proses review yang digunakan untuk segala macam kinerja buruk pada suatu organisasi. Resiko yang mungkin terjadi seperti keterlambatan, pembengkakan biaya, strategi yang selaras dan penerimaan pengguna akhir.

Perbedaan antara tingkat *managed* dan *synchronised* adalah frekuensi review suatu proyek. Untuk tingkat *synchronised*, proyek organisasi dipastikan agar tetap selaras dengan strategi perusahaan. Secara umum, kebanyakan proyek dengan pembiayaan tinggi melewati analisis dan pertimbangan yang lebih tinggi dan teliti.

Untuk membedakan tingkatan tersebut pada kuisisioner, tingkat *ad-hoc* diwakili kolom *stage 1*, tingkat *defined* diwakili kolom *stage 2*, tingkat *managed* diwakili kolom *stage 3* dan tingkat *synchronised* diwakili kolom *stage 4*. Responden dapat memahami penjelasan yang ada pada tabel 6 contoh penilaian kematangan manajemen portfolio TI sebagai berikut:

Tabel 4.3 Contoh Penilaian Kematangan MPTI

ad hoc

defined

managed

synchronised

Elemen Laten	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	18%
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	10%
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	40%
4.
5.
6.
7.
8.
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portfolio proyek	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola portfolio suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portfolio maupun kinerjanya	20%
TOTAL					100%

Nilai rata-rata dari kematangan indeks MPTI akan berada dalam jarak 0 sampai 3 dan dihitung menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer 2001), dengan formula berikut :

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1\chi_1 + \gamma_2\chi_2 + \dots + \gamma_9\chi_9$$

γ_i diperoleh dari hasil wawancara terhadap pegawai yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan atas investasi TI. Cara penilaian γ_i dilakukan dengan cara pemilihan salah satu stage dari masing-masing elemen laten. Terdapat pula kolom tambahan yang bernama “bobot” guna mengetahui nilai prosentase pembobotan dari seluruh elemen laten di suatu organisasi. γ_i adalah *weight* merefleksikan kontribusi dari χ_i pada variabel laten η (MPTI *maturity*). χ_n mewakili nilai dari tiap elemen laten.

4.3.2 Teknik Analisis Deskriptif

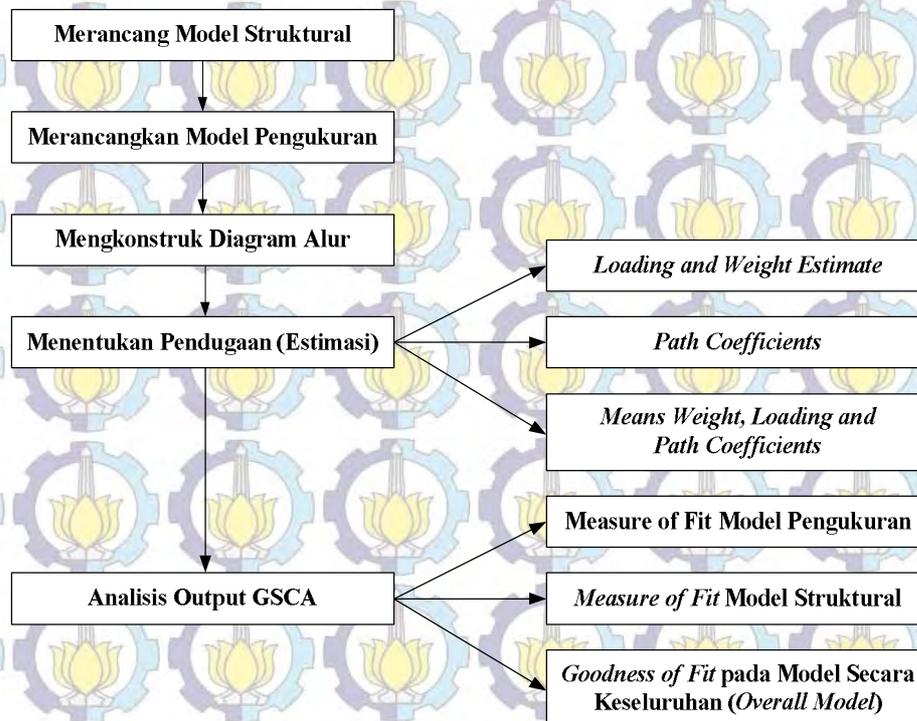
Analisis deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan data berdasarkan kecenderungan dari tanggapan responden terhadap item pertanyaan. Karakteristik responden juga dapat diketahui melalui analisis pernyataan yang berkaitan variabel penelitian dan indikator pendukung di dalamnya.

4.3.3 Teknik Analisis Inferensial

Analisis inferensial untuk menganalisis data dengan menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan alat bantu *Generalized Structured Component Analysis* (GeSCA).

GeSCA/GSCA dipilih karena sangat cocok untuk pengujian model berbasis teori yang didalamnya terdapat hubungan antar variabel pada model struktural. GSCA dikembangkan pada tahun 2004 oleh Heungsun Hwang, Hec Montreal dan Yhoshio Takane. Tenenhaus (2008) mengatakan bahwa GSCA adalah metode berbasis komponen, dapat digunakan untuk perhitungan nilai dan dapat diterapkan meskipun sampel data yang didapatkan sangat kecil. Di samping itu, GSCA dapat digunakan pada model struktural yang melibatkan sejumlah variabel dengan masing-masing indikator didalamnya yang bersifat reflektif dan atau formatif.

Mengacu pada Solimun (2012: 22), langkah-langkah penggunaan GSCA adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Langkah-langkah Penggunaan GSCA (Sumber: Solimun, 2012)

- 1) Merancang model struktural (hubungan antar variabel laten berdasarkan rumusan teori atau hipotesis penelitian yang telah dibangun sebelumnya),
- 2) Merancang model pengukurannya, yaitu dengan menunjuk pada definisi operasional variabel serta sifat indikatornya, seperti yang telah dijelaskan pada Bab 3. Berdasarkan penjelasan dari bab tersebut penelitian dirangkum seperti pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4 Hubungan Variabel dan Indikator pada Model

Variabel	Indikator	Sifat
Kematangan MPTI	1. Sentralisasi / pemusatan 2. Metrik finansial 3. Teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF) 4. Analisis resiko 5. Saling ketergantungan 6. Batasan-batasan 7. Keterlibatan manajemen puncak 8. Optimasi 9. Software khusus	Reflektif

Rasionalitas Pengambilan Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Analisis 2. Pencarian Informasi 3. Analisis – Intuisi 4. Metode Kuantitatif 5. Tingkat Fokus Pada Informasi 6. Sosialisasi Perubahan 7. Komunikasi 	Reflektif
Perilaku Politik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan individu – organisasi 2. Terbuka pada preferensi 3. Menggunakan negosiasi 4. Menggunakan kekuatan 	Formatif
Budaya (Bapakism)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin (bapak) 2. Sentralisasi 3. <i>Asal bapak senang</i> (ABS) 4. Loyalitas 5. Rukun 6. Perayaan 	Reflektif
Kinerja Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Market shared</i> 2. Operasional organisasi 	Reflektif

Sumber: Bab 3, Definisi operasional variabel, diolah 2014

3) Merekonstruksi diagram jalur, yaitu menggambarkan jalur atau hubungan lengkap antar variabel-indikator dengan variabel-indikator lainnya.

4) Menentukan pradugaan (estimasi) parameter dalam GSCA meliputi 3 hal yaitu:

- *Weight and Loading Estimate*, untuk mendapatkan data variabel laten, umumnya digunakan pendekatan *eigen value* dan *eigen vector*.
- *Path Coefisient Estimate*, yaitu koefisien hubungan antar variabel laten digunakan model ALS.
- *Weight and Loading Estimate*, yaitu estimasi parameter dari sampel, digunakan resampling bootstrap.

Ketiga estimasi tersebut berupa output yang digunakan dalam software GSCA, dan akan ditampilkan sebagai output analisis GSCA.

5) Melakukan analisa terhadap output GSCA untuk memeriksa:

- a. **Measure of fit model pengukuran** untuk melihat tingkat validitas dan reabilitas dari setiap indikator reflektif dan formatif.

Pada indikator reflektif ukuran validitas dievaluasi berdasarkan convergent validity, dalam hal ini loading antara 0,5-0,6 dianggap cukup dan jika signifikan ($p < 0,05$) maka dianggap valid. Validitas pada indikator reflektif didasarkan pada perbandingan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel lainnya.

Jika AVE lebih besar dari variabel lainnya maka memiliki *discriminant validity* baik. Pada indikator formatif ukuran validitas dievaluasi berdasarkan *substantive content*-nya, yaitu dengan melihat signifikansi dari *weight*, jika signifikan ($p < 0,05$) berarti valid.

Untuk melihat *interval consistency reliability* dikatakan baik jika $\alpha \geq 0,6$.

Sebagian ahli lain mengatakan baik jika $\alpha \geq 0,5$.

b. **Measure of fit model struktural**, untuk melihat seberapa besar informasi yang dapat dijelaskan hubungan antar variabel, diukur dengan menggunakan FIT, yaitu setara dengan R-square pada analisis regresi atau Q^2 pada PLS. FIT menunjukkan varian total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model struktural. Nilai FIT berkisar 0 sampai 1. Semakin besar nilai ini, semakin besar proporsi varian variabel yang dapat dijelaskan oleh model. Jika nilai FIT = 1, berarti model secara sempurna dapat menjelaskan fenomena yang diteliti. AFIT (Adjusted FIT) serupa dengan R^2 pada analisis regresi. AFIT digunakan untuk perbandingan model. Model dengan AFIT nilai terbesar dapat dipilih sebagai model yang terbaik.

c. **Goodness of fit model secara keseluruhan (overall model)**, adalah untuk melihat model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi. Pengukuran ini hanya dilakukan pada overall model dengan seluruh indikatornya bersifat reflektif. Beberapa pemeriksaan goodness of fit disertai dengan cut-off, diberikan dalam tabel 6.

Tabel 4.5 Ukuran Goodness of Fit Model Keseluruhan pada GSCA

<i>Goodness of fit</i>	<i>Cut-off</i>	Keterangan
SRMR	$\leq 0,08$	Setara dengan RMSEA pada SEM
GFI	$\leq 0,90$	Serupa R^2 dalam regresi

Nilai GFI (*goodness of fit*) semakin mendekati 1 dan SRMR mendekati 0 mengindikasikan kesesuaian model yang lebih baik. Kriteria SRMR untuk memetakan acceptance model fit diberikan dalam tabel 7.

Tabel 4.6 Kriteria SRMR

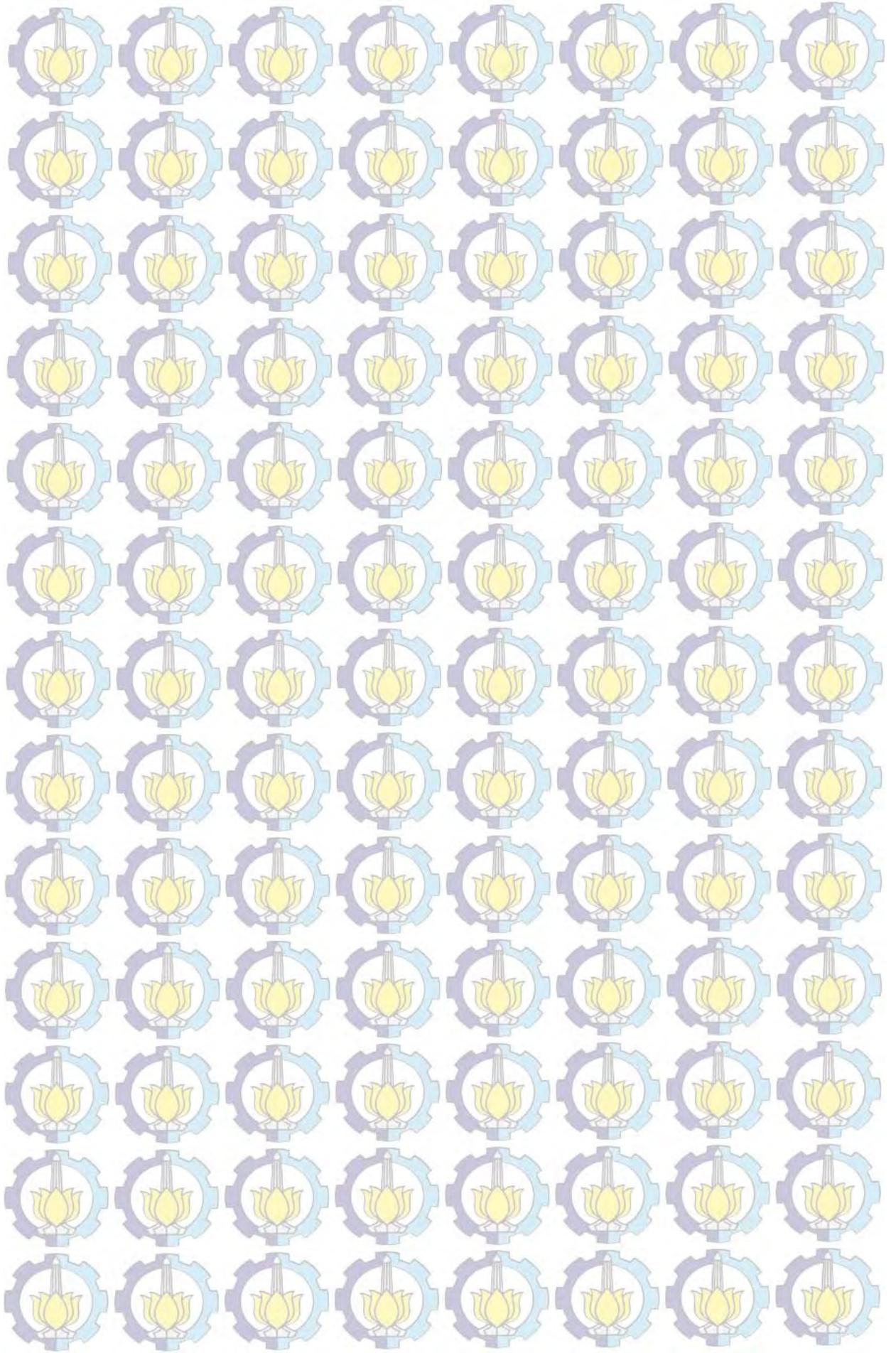
SRMR	Keterangan
$< 0,05$	<i>Closed Fit</i> (model sangat sesuai)
0,05 – 0,08	<i>Good Fit</i> (model sesuai)
0,08 – 0,1	<i>Marginal Fit</i> (model cukup sesuai)
$> 0,1$	<i>Poor Fit</i> (model tidak sesuai)

4.4 Analisis Kualitatif

Tahap analisis kualitatif juga dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada karyawan perusahaan yang lebih senior di masing-masing perusahaan. Pembahasan terkait hasil wawancara yang telah dilakukan, digunakan sebagai bahan penguat konstruk model penelitian. Penggalan informasi ini dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil analisis kuantitatif yang dilakukan sebelumnya. Jika terjadi perbedaan hasil dari kedua proses penggalan informasi, dapat dijadikan saran dan bahan untuk penelitian yang akan datang.

4.5 Analisis dan Pembahasan Temuan Penelitian

Tahap akhir dalam penelitian ini yaitu menganalisis dan membahas temuan dari penelitian yang telah dilakukan. Pembahasan terkait dengan hasil rekapitulasi data, kesimpulan dan hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan. Terdapat pula saran dari peneliti yang mendukung untuk penelitian yang akan datang.



BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan secara rinci proses pengerjaan penelitian yang didapat dari dua sampel perusahaan. Sampel yang didapat akan dianalisis hingga menghasilkan suatu pembahasan dan kontribusi dari penelitian ini.

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mengukur kontribusi bapakism (budaya lokal) terhadap kinerja perusahaan di sektor profit dan non-profit. Objek penelitian dilakukan di PT. Telkom Indonesia Kota Surabaya dan Malang untuk mewakili perusahaan profit. Penelitian juga dilakukan di Pemerintahan Kota Surabaya lebih tepatnya pada Dinas Komunikasi & Informatika dan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) untuk mewakili perusahaan non-profit.

PT. Telkom Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan BUMN di bidang telekomunikasi yang berperan pula dalam penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Visi perusahaan ini *“To become a leading Telecommunication, Information Media, Edutainment and Services (“TIMES”) player in the region”*. Misi perusahaan adalah menyediakan layanan *“more for less”* TIMES, dan menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia. Berdasarkan informasi yang didapat melalui buku panduan dan website perusahaan, PT. Telkom Indonesia Divre V Surabaya yang berlokasi di Jl. Ketintang, Surabaya ini merupakan kantor pusat pengendalian sistem wilayah dari Jawa Timur (khususnya Suramadu). Penelitian diperkuat dengan ditambahkan responden dari PT. Telkom Indonesia Malang yang berlokasi di Jl. A.Yani no 11 Malang ini merupakan pusat dari area Jawa Timur wilayah selatan. Perusahaan profit ini sudah menggunakan sistem yang terkomputerisasi kurang lebih sejak tahun 1990, sehingga dapat dikatakan bahwa

ketergantungan pekerjaan terhadap implementasi TI sangat tinggi karena segala kegiatan perusahaan berbasiskan komputer.

Untuk perusahaan non-profit, sampel penelitian diambil dari Pemerintahan Kota Surabaya. Organisasi telah menjalankan sistem yang terkomputerisasi untuk segala macam dokumentasi pekerjaan. Semua data organisasi telah terintegrasi secara online, hal tersebut dapat terjadi dikarenakan dukungan TI yang sesuai kebutuhan. Pihak yang mengatur sistem komputerisasi dan jaringan TI yang ada diseluruh lokasi pemerintahan dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika.

Dinas Komunikasi dan Informatika adalah Dinas yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan daerah di bidang pengelolaan Teknologi Informasi dan Komunikasi serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah dan atau Pemerintah Provinsi dimana dalam setiap kegiatannya selalu berhubungan dengan Pembangunan dan Pengembangan Sistem Informasi, Pengembangan dan Pemeliharaan Jaringan Komputer Antar Bidang, Pengelolaan Produksi Informasi dan Publikasi, Pengelolaan dan Pengembangan Komunikasi Publik, yang mana pada setiap kegiatan-kegiatan tersebut terbagi menjadi 3 bidang serta 1 Sekretariat, Dimana disetiap bidangnya dibawah oleh kepala bidang . Sebagai Lembaga pemerintahan yang mempunyai tanggung jawab besar dan bergerak di dalam lingkungan Pemerintah Kota Surabaya, maka DINKOMINFO mempunyai tugas pokok dan fungsi yang besar dalam membangun Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Kota Surabaya. Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya saat ini berada di alamat Jl. Jimerto No. 25 – 27 lantai V Kantor Pemkot Surabaya. Dinas Komunikasi dan Informatika telah memiliki portfolio TI yang terdokumentasi dengan baik karena tingkat kebutuhan TI yang sangat tinggi. Prosedur terkait TI telah dipahami seluruh Dinas Pemerintahan Kota Surabaya.

5.2 Hasil Penelitian

Survei penelitian ini dilakukan dengan metode kuisoner yang ditujukan langsung kepada PT. Telkom Indonesia (perusahaan profit) dan Pemerintahan Kota Surabaya (perusahaan non-profit) sebagai sampel penelitian. Responden dapat menjelaskan kondisi perusahaan atau organisasi melalui kuisoner dan wawancara singkat yang dipandu oleh peneliti. Pengisian kuisoner dilakukan oleh manajemen puncak hingga operator di bidang TI dan beberapa divisi keuangan. Pengumpulan

data kuisioner dilakukan kurang lebih enam bulan. Kuisioner untuk perusahaan profit telah dibagikan ke dua kantor cabang Telkom Surabaya dan Malang sejumlah 60 kuisioner, namun 15 kuisioner tidak kembali, setelah dilakukan pemilahan data ditemukan instrumen penelitian yang layak digunakan dan dianalisis sebanyak 40 responden atau 57,14% dari total populasi 70 karyawan. Kuisioner untuk perusahaan non-profit pada Pemerintahan Kota Surabaya diberikan sejumlah 60 kuisioner, namun 18 kuisioner tidak kembali, data dipilah sehingga ditemukan yang layak untuk dianalisis sebanyak 41 responden atau 68,33% dari total populasi 50 karyawan.

Langkah selanjutnya yaitu proses analisis data dari hasil survey yang terkumpul. Proses analisis menggunakan pendekatan *component based* dengan alat bantu *Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Berdasarkan literatur yang ada, GSCA mampu memproses data dengan minimum sampel sejumlah 30 responden atau disebut *resampling bootstrap*. Maka penelitian ini dapat dikatakan layak menggunakan analisis GSCA karena sampel data yang dimiliki memenuhi standar minimal, dimana 40 responden dari perusahaan profit dan 41 responden dari perusahaan non-profit.

5.3 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat diketahui melalui pengisian data responden yang tertera pada kuisioner. Melalui data responden peneliti dapat mengetahui kondisi terbaru dan latar belakang dari responden. Karakteristik responden yang diajukan terdiri dari jenis kelamin, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan kota asal. Rekapitulasi data responden disajikan pada Tabel 5.1.

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden pada perusahaan profit pada penelitian ini terbanyak adalah laki-laki yaitu 80,00%. Responden pada jenis kelamin laki-laki di dominasi oleh manajemen puncak yang berpengaruh dalam pengambilan suatu keputusan terkait TI di PT. Telkom Indonesia. Selanjutnya ada pula responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 20,00%, yang didominasi oleh karyawan atau koordinator bagian operasional sebagai pengguna TI di PT. Telkom Indonesia. Pada perusahaan non-profit responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki yaitu 43,90%. Hampir sama dengan perusahaan profit bahwa responden pada jenis kelamin laki-laki di dominasi oleh

manajemen puncak yang berpengaruh dalam pengambilan suatu keputusan terkait TI di Pemerintahan Kota Surabaya. Sedangkan untuk responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 56,10% di dominasi oleh karyawan atau koordinator bagian operasional sebagai pengguna TI di Pemerintahan Kota Surabaya. Dengan demikian dapat diketahui bahwa laki-laki ataupun perempuan tidak ada batasan penggunaan TI di PT. Telkom Indonesia dan Pemerintahan Kota Surabaya.

Tabel 5.1 Rekapitulasi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Perusahaan Profit		Perusahaan Non-Profit	
		Jumlah (Orang)	Prosentase (%)	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	Jenis Kelamin				
	Laki-Laki	32	80,00%	18	43,90%
	Perempuan	8	20,00%	23	56,10%
2.	Lama Bekerja				
	< 1 tahun	0	0%	1	2,44%
	1 – 10 tahun	2	5,00%	21	48,78%
	11 – 20 tahun	1	2,50%	16	39,02%
	21 – 30 tahun	21	52,50%	2	4,88%
	> 30 tahun	16	40,00%	2	4,88%
3.	Pendidikan Terakhir				
	SMA/SMK	22	57,50%	14	34,15%
	Diploma	1	2,50%	2	4,88%
	Sarjana	15	37,50%	20	48,78%
	Pasca Sarjana	2	2,50%	5	12,20%
4.	Kota Asal				
	Jawa Timur	45	95,00%	40	97,56%
	Jawa Tengah	2	5,00%	1	2,44%

Sumber: Peneliti, diolah (2014)

Lama masa bekerja responden dari perusahaan profit dan non-profit dipilih yang berpengalaman dibidang tersebut baik untuk manajemen puncak ataupun karyawan. Responden perusahaan profit untuk lama masa kerja 21-30 tahun mempunyai prosentase terbesar yaitu sebanyak 52,50%, diikuti dengan jumlah responden yang berada pada rentan masa kerja > 30 tahun sebanyak 40,00% dan sisanya berada di rentan < 20 tahun. Untuk responden perusahaan non-profit lama masa kerja 1-10 tahun mempunyai prosentase terbesar yaitu sebanyak 48,78%, diikuti dengan jumlah responden yang berada pada rentan masa kerja > 30 tahun sebanyak 39,02% dan sisanya berada di rentan > 21 tahun. Dengan tinjauan terhadap lama masa kerja responden ini, yang diamati juga dari hasil jabatan responden, menunjukkan bahwa pengelola TI di masing-masing perusahaan mempunyai pengalaman dan wawasan yang cukup dalam aktivitas perusahaan, diharapkan segala hal yang berkaitan

dengan penggunaan TI dapat dipertimbangkan secara menyeluruh dari aspek strategis hingga teknis oleh para pelaku di masing-masing perusahaan.

Berkaitan dengan tingkat pendidikan terakhir responden, untuk perusahaan profit prosentase tertinggi merupakan lulusan SMA/SMK sebanyak 57,50%, kemudian diikuti lulusan Sarjana (S1) sebanyak 37,50% dan sisanya adalah lulusan Pasca Sarjana dan Diploma. Untuk perusahaan non-profit prosentase tertinggi merupakan lulusan Sarjana sebanyak 48,78%, kemudian diikuti lulusan SMA/SMK sebanyak 34,15%, dan dua prosentase terendah merupakan lulusan Pasca Sarjana (S2) dan Diploma. Tingkat pendidikan majemen puncak pada perusahaan profit dan non-profit ialah Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2), hal ini menggambarkan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang TI terutama menyelaraskan TI dengan tujuan bisnis perusahaan. Sedangkan karyawan atau koordinator bagian operasional mayoritas berpendidikan Sarjana (S1), Diploma dan SMA/SMK. Informasi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di perusahaan cukup mampu mengoperasikan TI dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang dan bagian yang diberikan.

Kota asal responden untuk perusahaan profit terbanyak berasal dari Jawa Timur yaitu sebanyak 95,00% dan sisanya 5,00%. Sedangkan perusahaan non-profit terbanyak berasal dari Jawa Timur yaitu sebanyak 97,56% dan sisanya 2,44%. Melalui informasi ini menunjukkan bahwa responden di perusahaan mayoritas mengenal budaya Jawa di lingkungan tersebut.

5.4 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran terkait persepsi responden terhadap pernyataan dari seluruh instrumen yang diteliti dalam penelitian. Menghitung rata-rata (*mean*) dari jawaban responden yang terkumpul dari setiap item per indikator pada keseluruhan variabel penelitian merupakan cara menganalisis data. Interpretasi variabel-variabel penelitian didapat dari nilai analisis terhadap nilai *mean* tersebut. Nilai *mean* dari suatu variabel yang mendekati angka satu dianggap bahwa semakin tidak setuju terhadap pernyataan tersebut, sebaliknya apabila nilai *mean* suatu variabel mendekati angka lima dianggap bahwa semakin mendukung pernyataan yang diajukan.

5.4.1 Deskripsi Kematangan MPTI (X_1)

Variabel Kematangan MPTI (X_1) dalam penelitian ini terdiri dari sembilan indikator yaitu sentralisasi/pemusatan ($X_{1,1}$), metrik finansial ($X_{1,2}$), teknik pengambilan keputusan ($X_{1,3}$), analisis resiko ($X_{1,4}$), saling ketergantungan ($X_{1,5}$), batasan-batasan ($X_{1,6}$), keterlibatan manajemen puncak ($X_{1,7}$), optimasi ($X_{1,8}$), dan *software* khusus ($X_{1,9}$). Hasil kuisisioner yang telah direkap menunjukkan persepsi responden terhadap indikator dimasing – masing variabel yang dapat dilihat pada tabel 5.2. Pada kategori perusahaan profit *mean* yang bernilai 3 ditiap indikator dalam variabel kematangan MPTI menyatakan bahwa responden menyepakati dan menyadari indikator kematangan MPTI mempunyai peran besar dalam investasi TI di perusahaan profit. Indikator teknik pengambilan keputusan merupakan indikator yang tertinggi pilihan responden yaitu sebesar 3,88. Dua indikator berikutnya adalah indikator optimasi sebesar 3,78 dan keterlibatan manajemen puncak dengan *mean* sebesar 3,75. Selanjutnya 4 indikator yang bernilai hampir setara yaitu indikator metrik finansial dan indikator batasan-batasan dengan *mean* sebesar 3,65, kemudian indikator *software* khusus sebesar 3,65 dan sentralisasi/pemusatan sebesar 3,62. Untuk indikator terendah ada pada indikator analisis resiko dengan *mean* sebesar 3,58.

Tabel 5.2 Rangkuman Deskripsi Variabel Kematangan MPTI

Indikator		Mean	
		Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
X _{1,1}	Sentralisasi / Pemusatan	3,62	3,46
X _{1,2}	Metrik Finansial	3,65	3,20
X _{1,3}	Teknik Pengambilan Keputusan	3,88	3,46
X _{1,4}	Analisis Resiko	3,58	3,56
X _{1,5}	Saling Ketergantungan	3,60	3,49
X _{1,6}	Batasan-Batasan	3,65	3,63
X _{1,7}	Keterlibatan Manajemen puncak	3,75	3,51
X _{1,8}	Optimasi	3,78	3,63
X _{1,9}	<i>Software</i> Khusus	3,65	3,61

Pada kategori perusahaan non-profit, *mean* dengan nilai 3 terlihat ditiap indikator dalam variabel kematangan MPTI. Hal ini menyatakan bahwa responden menyepakati dan menyadari indikator kematangan MPTI mempunyai peran besar dalam investasi TI di perusahaan profit. Indikator optimasi dan batasa-batasan merupakan indikator yang tertinggi pilihan responden yaitu sebesar 3,63. Dua

indikator berikutnya adalah indikator analisis resiko dan *software* khusus sebesar 3,61 dan diikuti keterlibatan manajemen puncak dengan *mean* sebesar 3,51. Selanjutnya tiga indikator yang bernilai hampir setara yaitu indikator saling ketergantungan sebesar 3,49, kemudian indikator sentralisasi dan teknik pengambilan keputusan dengan *mean* sebesar 3,46. Untuk indikator terendah ada pada indikator metrik finansial dengan *mean* sebesar 3,20.

a) Sentralisasi / Pemusatan

Indikator sentralisasi menggambarkan kondisi perusahaan yang telah memusatkan segala data perusahaan di satu titik server, hal ini berguna bagi karyawan untuk mempercepat proses pemantauan data, analisis data atau perbaiki data perusahaan. Berdasarkan data yang direkap pada Tabel 5.3, dengan nilai mean sebesar 3,63 pada perusahaan profit dan 3,46 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator kematangan MPTI yang penting. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik.

Sentralisasi/pemusatan data pada perusahaan profit dan non-profit dapat dikatakan matang, karena sebanyak 67,5% responden dari perusahaan profit dan 65,9% menyatakan bahwa data terkumpul pada satu database pusat. Kantor pusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi data dalam format yang sama. Hal ini selalu dilakukan pemantauan dan pengontrolan yang berkala. Kondisi tersebut menggambarkan keadaan terkini kedua macam perusahaan.

Tabel 5.3 Deskripsi Indikator Sentralisasi/Pemusatan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Sentralisasi / Pemusatan data	0	5,0	27,5	67,5	3,62	2,4	14,6	17,1	65,9	3,46

Terdapat 5,0% tanggapan responden dari perusahaan profit menyatakan bahwa database yang telah disimpan menjadi satu tidak dilakukan pemantauan dan pengontrolan. Ada pula jawaban responden sebesar 2,4% dari perusahaan non-profit yang menyatakan tidak ada database proyek yang terpusat. Meskipun

pada nilai prosentase responden kecil terhadap pernyataan tersebut, namun hal tersebut perlu ditindak lanjuti dan dikonfirmasi oleh manajemen puncak agar keseluruhan data dapat terpusat dan terintegrasi dengan kantor pusat. Dengan data yang terpusat mampu meningkatkan produktifitas karyawan dan mempercepat karyawan dalam membaca kondisi bisnis perusahaan.

Secara keseluruhan, item tersebut mampu dipersepsikan dengan baik oleh para responden, hal tersebut diperjelas dengan nilai mean yang diatas 3 dari 4. Sehingga, indikator sentralisasi/pemusatan data dapat mempengaruhi kematangan portfolio TI di perusahaan profit dan non-profit.

b) Metrik Finansial

Penggunaan metrik finansial di suatu perusahaan merupakan hal yang sensitif karena pengaruh hasil dari perhitungan tersebut yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan lingkup atau ukuran investasi TI dalam periode tertentu. Metrik Finansial pada perusahaan profit dapat dikatakan matang karena nilai *mean* yang didapatkan sebesar 3,65 dan pada perusahaan non-profit nilai *mean* yang didapat sebesar 3,20. Nilai kedua perusahaan pada indikator diatas nilai 3. Jika dilihat dari *mean* yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik.

Data pada perusahaan profit terlihat bahwa jawaban tertinggi pada poin 4 sebesar 65% dimana analisis finansial selalu dilakukan perusahaan seperti NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan. Kemudian sisa responden sebanyak 35% responden menjawab poin 3 dimana NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas suatu proyek.

Tabel 5.4 Deskripsi Indikator Metrik Finansial

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Metrik Finansial	0	0	35,0	65,0	3,65	2,4	24,4	24,4	48,8	3,20

Sedangkan pada perusahaan non-profit terlihat bahwa disetiap poin nilai terdapat tanggapan responden yang mengisi. Untuk nilai tertinggi ada pada poin nilai 4 sebanyak 48,8%. Kemudian urutan selanjutnya sebesar 24,4% dimana perusahaan melakukan analisis finansial dengan teknik *Payback Period* dan ROI

(poin 2) dan kadang menggunakan NPV dan/atau IRR (poin 3). Untuk sisa responden menjawab poin 1 sebanyak 2,4% dimana metrik finansial tidak digunakan dalam memperhitungkan suatu proyek. Hal tersebut perlu ada tanggapan langsung sehingga karyawan perusahaan melakukan perhitungan terlebih dahulu dalam proses memulai atau melakukan sebuah proyek. Secara keseluruhan, perhitungan jawaban responden mengatakan indikator ini adalah penting. Item tersebut mampu dipersepsikan dengan baik oleh para responden, hal tersebut diperjelas dengan nilai mean yang diatas 3 dari 4. Sehingga, indikator metrik finansial data dapat mempengaruhi kematangan portfolio TI di perusahaan profit dan non-profit.

a) Teknik Pengambilan Keputusan

Suatu keputusan yang berkualitas dibutuhkan teknik untuk memunculkan gagasan utama atau kesimpulan yang sesuai. Teknik teknik tersebut dapat pula digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja suatu proyek. Contoh teknik yang biasanya digunakan perusahaan seperti BSC, CSF, dan lain-lain, jika perusahaan mampu mengkombinasikan teknik-teknik tersebut perusahaan akan memperoleh gambaran holistik guna memaksimalkan fungsi TI dalam suatu proyek. Pada penelitian ini *mean* yang didapat dari dua perusahaan diatas 3, yakni pada perusahaan profit sebesar 3,88 dan pada perusahaan non-profit sebesar 3,46. Indikator ini menunjukkan bahwa kedua perusahaan matang pada teknik pengambilan keputusan.

Data pada perusahaan profit menunjukkan bahwa 87,5% responden menjawab poin 4 bahwa pada perusahaan menerapkan kombinasi teknik-teknik pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan karyawan yang bertugas hampir selalu mengevaluasi proyek yang sedang berjalan. Kemudian sisa responden sebesar 12,5% menjawab poin 3 yang berisi teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek yang sedang berjalan.

Tabel 5.5 Deskripsi Indikator Teknik Pengambilan Keputusan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Teknik Pengambilan Keputusan	0	0	12,5	87,5	3,88	0	4,9	43,9	51,2	3,46

Pada perusahaan non-profit jawaban tertinggi juga ada pada poin nomor 4 sebesar 51,2% dimana perusahaan menerapkan kombinasi teknik-teknik pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan karyawan yang bertugas hampir selalu mengevaluasi proyek yang sedang berjalan. Kemudian diikuti jawaban poin 3 dengan jumlah responden sebesar 43,9% dimana teknik pengambilan keputusan tersebut kadang digunakan untuk mengevaluasi proyek yang sedang berjalan. Jumlah responden terendah menjawab poin 2 sebesar 4,9% yaitu dimana teknik-teknik tersebut hanya digunakan sesekali oleh perusahaan. Keuntungan perusahaan menggunakan teknik seperti *balanced scorecard* atau *critical success factor* agar perusahaan dapat meng-capture berbagai macam dimensi seperti nilai bisnis, kemampuan perusahaan untuk meraih kesuksesan dan segala macam resiko yang belum diperhitungkan sebelumnya. Sehingga pentingnys indikator ini untuk ditanggapi manajemen puncak dalam melakukan investasi TI kedepannya.

b) Analisis Resiko

Keberhasilan perusahaan dalam memaksimalkan keuntungan bisnis dan meminimalisasi resiko merupakan kondisi yang didambakan seluruh manajemen puncak. Indikator analisis resiko merupakan salah satu indikator kematangan manajemen portfolio TI yang berguna untuk menangani proyek secara operasional. Dengan adanya kegiatan analisis resiko yang terjadwal maka resiko dapat diketahui meskipun kompleksitas proyek tersebut termasuk tinggi. Tingkat fokus karyawan pada kompleksitas dan resiko teknologi sangatlah penting bagi keberlangsungan suatu proyek, alangkah lebih baik lagi jika didukung oleh *team* yang berpengalaman dalam menangani kondisi – kondisi yang tidak normal. Pada penelitian ini *mean* yang didapat dari dua perusahaan diatas 3, yakni pada perusahaan profit sebesar 3,58 dan pada perusahaan non-profit sebesar 3,56. Indikator ini menunjukkan bahwa kedua perusahaan matang pada teknik analisis resiko.

Pada penelitian kali ini kondisi berbeda ditunjukkan dari dua kategori perusahaan, untuk perusahaan profit prosentase responden tertinggi ada pada poin 4 yaitu sebesar 57,5%, poin tersebut menjelaskan bahwa perusahaan menjalankan analisis resiko secara lengkap yang hampir selalu dilakukan oleh

karyawan. Karyawan juga dituntut untuk fokus pada kompleksitas proyek, resiko teknologi, pengalaman tim, dan resiko *cash flow* perusahaan. Kemudian untuk sisa responden sebesar 42,5% menjawab poin 3 yang berisi karyawan sudah mempertimbangkan resiko keuangan perusahaan, secara berkesinambungan karyawan juga fokus pada kompleksitas proyek dan resiko teknologi yang sedang dikerjakan.

Tabel 5.6 Deskripsi Indikator Analisis Resiko

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Analisis Resiko	0	0	42,5	57,5	3,58	0	4,9	34,1	61,0	3,56

Pada perusahaan non-profit prosentase responden tertinggi ada pada poin nomor 4, sebanyak 61,0% responden setuju bahwa karyawan selalu menjalankan analisis resiko secara lengkap, karyawan juga dituntut untuk fokus pada kompleksitas proyek, resiko teknologi, pengalaman tim, dan resiko *cash flow* perusahaan. Kemudian untuk 34,1% responden memilih poin nomor 3 yang berisi bahwa karyawan sudah mempertimbangkan resiko keuangan perusahaan, karyawan juga fokus pada kompleksitas proyek dan resiko teknologi yang sedang dikerjakan. Jawaban terendah yaitu pada poin nomor 2 sebanyak 4,9% yang menunjukkan bahwa karyawan telah melakukan evaluasi pada resiko pada suatu proyek, meskipun itu jarang dilakukan. Pada kebanyakan kasus, karyawan lebih fokus pada resiko keuangan yang dikelola, apakah sesuai target atau bisa menimbulkan *over budget*.

c) Saling Ketergantungan

Indikator saling ketergantungan merupakan indikator yang mengkaitkan antar program yang telah berjalan pada suatu perusahaan agar saling terkoneksi. Hal ini berguna untuk mengurangi adanya redudansi data, dengan begitu data akan tertata rapi dan tidak ada prosedur pengisian yang dilakukan lebih dari satu kali. Nilai mean dari dua kategori perusahaan tersebut memiliki nilai diatas 3, hal ini menunjukkan bahwa responden memahami pernyataan tersebut dengan baik. Fungsi dari indikator ini sangat menguntungkan perusahaan, namun susah dijalankan untuk perusahaan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi. Karena

jika terjadi perubahan dari suatu data, hanya dapat dibenahi oleh divisi yang terkait dengan prosedur perubahan data saja. Sehingga seluruh data terorganisir dengan baik dan mengurangi adanya tindak politik yang dapat merugikan perusahaan. Pada perusahaan profit memiliki nilai mean sebanyak 3,60 dan perusahaan non-profit sebanyak 3,49.

Pada perusahaan profit responden tertinggi sebanyak 60% memilih pernyataan pengelolaan proyek yang saling ketergantungan hampir selalu diawasi, ditambah pula karyawan yang fokus pada ketergantungan (interdependensi) lintas-proyek. Kemudian sisa responden sebanyak 40% memilih saling ketergantungan (interdependensi) lintas-proyek dan implementasi yang *bottleneck* sering dipertimbangkan oleh karyawan.

Tabel 5.7 Deskripsi Indikator Saling Ketergantungan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Saling Ketergantungan	0	0	40,0	60,0	3,60	0	17,1	17,1	65,9	3,49

Pada perusahaan non-profit responden tertinggi sebanyak 65,9% memilih pernyataan pengelolaan proyek yang saling ketergantungan hampir selalu diawasi, ditambah pula karyawan yang fokus pada ketergantungan (interdependensi) lintas-proyek. Kemudian prosentase responden sebanyak 17,1% memilih saling ketergantungan (interdependensi) lintas-proyek dan implementasi yang *bottleneck* sering dipertimbangkan oleh karyawan. Untuk responden yang memilih poin 2 yang menyatakan bahwa ada beberapa pertimbangan *overlap* dan duplikasi hasil proyek sebanyak 17,1%. Hal – hal terkait duplikasi memang menghabiskan biaya yang cukup besar, namun manajemen puncak harus tanggap terhadap kondisi tersebut. Pengosongan anggaran belanja yang mengakibatkan duplikasi tersebut membuat hasil dari proyek tersebut sia-sia dan tidak memberikan kontribusi yang signifikan.

d) Batasan-Batasan

Indikator batasan-batasan berguna untuk menilai aset yang dimiliki oleh perusahaan. Aset internal perusahaan seperti kemampuan karyawan pada bidang

yang dikerjakan, kapasitas keuangan perusahaan yang selalu dipertimbangkan sebelum memutuskan untuk melakukan investasi TI, kapabilitas staf perusahaan dan sumber daya lain yang perlu dievaluasi. Hal ini perlu dievaluasi secara rutin oleh perusahaan, diharapkan manajemen puncak memahami SWOT perusahaan untuk kondisi terbaru. Sehingga manajemen puncak mampu mengukur dan mengambil keputusan terkait investasi TI seperti apa yang mampu ditangani oleh perusahaan tersebut. Pada indikator ini *mean* kedua perusahaan mempunyai diatas 3, hal ini menandakan bahwa responden dapat memahami dengan baik terkait pernyataan dari indikator batasan-batasan. Pada perusahaan profit, prosentase responden tertinggi sebanyak 67,5% memilih pernyataan batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan, tidak hanya itu aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain juga yang sering dikelola. Kemudian untuk responden yang memilih pernyataan kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain sering dievaluasi. Batasan lain, seperti perusahaan kadang mengevaluasi kemampuan staf dalam mengimplementasikan proyek sebanyak 30,0%. Responden terendah sebanyak 2,5% menyatakan bahwa analisis terkait batasan-batasan sangat sedikit, hanya pengawasan kapasitas keuangan yang selalu dipertimbangkan.

Tabel 5.8 Deskripsi Indikator Batasasn-batasan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Batasan-Batasan	0	2,5	30,0	67,5	3,65	0	4,9	26,8	68,3	3,63

Sama halnya dengan perusahaan profit, pada perusahaan non-profit prosentase responden tertinggi sebanyak 68,3% memilih pernyataan batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan, tidak hanya itu aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain juga yang sering dikelola. Kemudian untuk responden yang memilih pernyataan kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain sering dievaluasi. Batasan lain, seperti perusahaan kadang mengevaluasi kemampuan staf dalam mengimplementasikan proyek sebanyak 26,8%. Responden terendah sebanyak 4,9% menyatakan bahwa analisis terkait batasan-batasan sangat sedikit, hanya pengawasan kapasitas keuangan yang selalu dipertimbangkan.

e) Keterlibatan Manajemen Puncak

Indikator keterlibatan manajemen puncak merupakan indikator yang sangat besar dampaknya bagi pencapaian target perusahaan. Dengan adanya campur tangan manajemen puncak pada suatu proyek TI atau kegiatan yang berhubungan dengan investasi TI, maka pencapaian yang didapat perusahaan jauh lebih baik dan lebih terarah. Dengan indikator keterlibatan manajemen perusahaan dapat mengetahui seberapa besar peran manajemen puncak dalam pemilihan dan pertanggungjawaban hasil suatu proyek TI. Semakin besar kontribusi yang diberikan oleh manajemen puncak, maka proyek tersebut dapat berjalan cepat dan sesuai dengan target perusahaan. Jika dilihat dari nilai mean kedua perusahaan, nilai tersebut berada di atas nilai 3. Hal ini menyatakan bahwa indikator ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap kematangan manajemen portfolio TI perusahaan.

Pada perusahaan profit dan non-profit, prosentase tertinggi menyatakan bahwa di perusahaan tersebut terdapat review yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen puncak hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab pada hasil proyek. Prosentase pada pernyataan ini 75,0% untuk perusahaan profit dan 61,0% untuk perusahaan non-profit. Selanjutnya pernyataan bahwa Manajemen puncak sering terlibat dalam proses pemilihan proyek dipilih responden perusahaan profit sebanyak 25,0% dan pada perusahaan non-profit sebanyak 31,7%. Untuk perusahaan non-profit terdapat 4,9% responden yang menyatakan bahwa manajemen puncak terkadang terlibat dalam pemilihan proyek, dan sisa responden sebanyak 2,4% menyatakan bahwa manajemen puncak tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek.

Tabel 5.9 Deskripsi Indikator Keterlibatan Manajemen Puncak

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Keterlibatan Manajemen Puncak	0	0	25,0	75,0	3,75	2,4	4,9	31,7	61,0	3,51

f) Optimasi

Indikator optimasi merupakan indikator yang mencatat tingkat optimasi perusahaan dalam memaksimalkan proyek portfolio, guna memperoleh hasil proyek yang lebih baik. Contoh dari optimasi yaitu memprioritaskan beberapa proyek TI yang berpotensi baik bagi perusahaan. Proses optimasi proyek yang baik selalu ada kegiatan pembandingan antara kondisi sekarang dengan target awal perusahaan, optimasi ini juga juga membantu manajemen puncak dapat mengetahui investasi TI apa yang cocok dilakukan sesuai kondisi terkini perusahaan.

Pada perusahaan profit optimasi yang dilakukan untuk memasuki industri TI guna melengkapi kapabilitas perusahaan dalam menyediakan solusi TI guna meningkatkan performa pelanggan dari segmen ritel, Enterprise dan UKM. Aktivitas yang dilakukan bertujuan untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan utama di segmen enterprise dan UKM. Sementara itu, pengembangan e-payment perusahaan yang dilakukan perusahaan Telkom meliputi APMK, Billing payment, Payment Gateway, e-Money, e-Voucher dan Remittance diarahkan menuju single operating platform dengan mengukung brand DELIMA. Upaya lain yaitu mentransformasi di bidang infrastruktur menuju *converged network* yang akan mendukung layanan *multiplay*. Ada pula pendekatan baru bagi pengelolaan bisnis TIME milik perusahaan Telkom dari pilihan yang ada yaitu *segment based*, *geography based*, *business based* dan *functional based*. Telkom mengkaji lebih lanjut efektivitas dari model pengelolaan *holding* guna mengoptimalkan pertumbuhan portfolio TIME.

Pada perusahaan non-profit, optimasi yang telah dilakukan lebih pada aktivitas untuk mengelola terkait operasional dan layanan yang berbeda dengan perusahaan profit. Aktivitas yang telah berjalan di Pemerintahan Kota Surabaya dibagi menjadi dua aktifitas yaitu aktivitas pada fase *planning* seperti merumuskan HPS, mempertimbangkan penawaran pelaksana, menentukan pelaksana kegiatan (pihak ke 3). Kemudian pada fase monitoring dan evaluasi terdapat aktivitas memonitor progres pekerjaan dan evaluasi dari proyek yang dikerjakan. Hal yang ditinjau oleh manajemen puncak juga pada kualitas layanan TI yang terdiri dari manajemen tingkat layanan, manajemen layanan pihak ketiga, dan evaluasi terhadap kepuasan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa.

Optimasi yang dilakukan pada penelitian ini mempertimbangkan kondisi di dua perusahaan yaitu profit dan non-profit, sehingga pembahasan terkait *return* atau keuntungan dari suatu investasi tidak dapat diketahui di perusahaan non-profit.

Tabel 5.10 Deskripsi Indikator Optimasi

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Optimasi	0	0	22,5	77,5	3,78	0	4,9	26,8	68,3	3,63

Pada perusahaan profit prosentase responden tertinggi menyatakan bahwa proses untuk mengoptimasi portfolio hampir selalu dilakukan, kemudian untuk hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal, didukung pula pemantauan keuntungan proyek secara terpusat. Prosentase responden sebesar 77,5% untuk perusahaan profit dan 68,3% untuk perusahaan non-profit. Kemudian untuk responden yang memilih pernyataan poin 3 sebanyak 22,5% untuk perusahaan profit dan 26,8% untuk perusahaan non-profit. Pada perusahaan profit terdapat 4,9% responden menyatakan bahwa sedikit proses untuk mengoptimasi portfolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan karyawan dalam meningkatkan pelaporan proyek portfolio.

g) *Software Khusus*

Indikator software khusus membutuhkan *software* khusus perusahaan untuk mendukung pembuatan portfolio suatu proyek. Pada perusahaan profit prosentase tertinggi yakni sebanyak 67,5% menyatakan bahwa perusahaan tersebut hampir selalu menggunakan *software* khusus dan *update* secara *real time* pada modifikasi portfolio maupun kinerja perusahaan. Pada perusahaan non-profit, prosentase yang memilih pernyataan tersebut sebanyak 61,0%.

Tabel 5.11 Deskripsi Indikator Software Khusus

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit				Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit				Mean
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Software Khusus	0	2,5	30,0	67,5	3,65	0	0	39,0	61,0	3,56

Namun pada perusahaan profit terdapat 2,5% responden yang masih menggunakan *software* manual dalam pembuatan portfolio. Hal ini dapat memperlambat perusahaan dalam pembuatan proyek portfolio, karena dengan adanya *software* khusus perusahaan mampu dengan cepat memodifikasi portfolio dan kinerja perusahaan secara cepat dan tertata sesuai format yang telah disediakan *software* tersebut. Atribut pada *software* khusus tersebut jauh lebih lengkap dan pengguna dapat terbantu karena tidak perlu membuat poin-poin yang sebelumnya telah tertera pada *software* tersebut.

5.4.2 Deskripsi Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)

Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1) dalam penelitian ini terdiri dari tujuh indikator yaitu penggunaan analisis ($Y_{1.1}$), pencarian informasi ($Y_{1.2}$), analisis-intuisi ($Y_{1.3}$), metode kuantitatif ($Y_{1.4}$), tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$), sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$), dan komunikasi ($Y_{1.7}$). Persepsi responden terhadap indikator-indikator pada variabel ini digambarkan melalui nilai *mean* pada Tabel 5.13.

Dengan mean yang bernilai lebih dari 3,7 pada semua indikator dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan ini, maka berarti responden pada perusahaan profit dan non-profit dapat dikatakan telah menyadari dan menyepakati bahwa variabel rasionalitas pengambilan keputusan yang turut berpengaruh terhadap investasi TI. Pada perusahaan profit, indikator tertinggi ada pada indikator analisis-intuisi yakni nilai *mean* yang didapat sebesar 4,33. Dua indikator selanjutnya mempunyai nilai *mean* yang berdekatan yaitu indikator penggunaan analisis ($Y_{1.1}$) sebesar 4,22 dan tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$) sebesar 4,20. Indikator selanjutnya adalah pencarian informasi ($Y_{1.2}$) sebesar 4,14, kemudian diikuti indikator metode kuantitatif ($Y_{1.4}$) dengan mean sebesar 4,10 yang tidak jauh berbeda dengan indikator komunikasi ($Y_{1.7}$) sebesar 4,03. Untuk indikator dengan nilai *mean* terendah ada pada sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$) sebesar 3,98.

Tabel 5.12 Rangkuman Deskripsi Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Indikator	Mean	
	Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
$Y_{1.1}$ Penggunaan Analisis	4,22	3,90
$Y_{1.2}$ Pencarian Informasi	4,14	3,73
$Y_{1.3}$ Analisis – Intuisi	4,33	3,68
$Y_{1.4}$ Metode Kuantitatif	4,10	3,85
$Y_{1.5}$ Tingkat Fokus Pada Informasi	4,20	4,00

Y _{1,6}	Sosialisasi Perubahan	3,98	3,56
Y _{1,7}	Komunikasi	4,03	3,98

Berbeda dengan nilai mean di perusahaan non-profit dimana indikator tertinggi ada pada indikator tingkat fokus pada informasi (Y_{1,5}) yaitu sebesar 4,00. Kemudian terdapat indikator yang memiliki nilai *mean* yang berdekatan yaitu indikator komunikasi (Y_{1,7}) dengan nilai 3,98, kemudian diikuti indikator penggunaan analisis (Y_{1,1}) sebesar 3,90. Indikator selanjutnya yakni indikator metode kuantitatif (Y_{1,4}) yakni sebesar 3,85, pencarian informasi (Y_{1,2}) sebesar 3,73, kemudian analisis-intuisi (Y_{1,3}) sebesar 3,68. Untuk nilai *mean* terendah ada pada indikator sosialisasi perubahan (Y_{1,6}) yaitu 3,56.

a) Penggunaan Analisis

Indikator penggunaan analisis dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan ini berguna untuk mengetahui apa saja yang harus dianalisis sebelum melakukan investasi TI, yakni dengan dilakukan analisis informasi secara luas terkait investasi TI di perusahaan. Analisis tersebut seperti analisis permasalahan, identifikasi biaya, benefit, perencanaan alternatif, dan pertimbangan resiko dari suatu investasi TI.

Berdasarkan data yang direkap pada Tabel 5.14, dengan nilai mean sebesar 4,22 pada perusahaan profit dan 3,90 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada perusahaan profit nilai mean tertinggi ada pada item pernyataan Perencanaan biaya investasi TI yakni sebesar 4,35. Diikuti dua item pernyataan yang memiliki nilai mean yang sama, yakni pada item pembuatan perencanaan alternatif dan pernyataan pertimbangan resiko dari perencanaan investasi TI dengan nilai sebesar 4,30. Item terendah ada pernyataan analisis profit yakni sebesar 4,13.

Tabel 5.13 Deskripsi Indikator Penggunaan Analisis

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit	Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean					
			1	2	3	4	5						
Y_{1.1}	Penggunaan Analisis	4,22						3,90					
Y _{1.1.1}	Analisis informasi yang dilakukan manajemen puncak	4,20	0	0	0	80,0	20,0	0	2,4	9,8	39,0	48,8	4,34
Y _{1.1.2}	Perencanaan sistematis dalam mencari peluang pasar	4,25	0	0	0	75,0	25,0	0	2,4	4,9	48,8	43,9	4,34
Y _{1.1.3}	Pengidentifikasian permasalahan	4,27	0	0	0	72,5	27,5	0	2,4	4,9	48,8	43,9	4,34
Y _{1.1.4}	Perencanaan biaya investasi TI	4,35	0	0	2,5	60,0	37,5	0	9,8	12,2	26,8	51,2	4,20
Y _{1.1.5}	Analisis profit	4,13	0	0	12,5	62,5	25,0	4,9	9,8	14,6	48,8	22,0	3,73
Y _{1.1.6}	Pembuatan perencanaan alternatif	4,30	0	0	0	70,0	30,0	0	0	9,8	53,7	36,6	4,27
Y _{1.1.7}	Pertimbangan resiko dari perencanaan investasi TI	4,30	0	0	5,0	60,0	35,0	0	2,4	0	41,5	56,1	4,51

Pada perusahaan non-profit nilai *mean* tertinggi ada pada item Pertimbangan resiko dari perencanaan investasi TI yakni sebesar 4,51. Diikuti tiga item pernyataan dengan nilai *mean* sebesar 4,34. Tiga item pernyataan tersebut antara lain analisis informasi yang dilakukan manajemen puncak, perencanaan sistematis dalam mencari peluang pasar, dan pengidentifikasian permasalahan. Item terendah ada pernyataan analisis profit yakni sebesar 3,73.

b) Pencarian Informasi

Indikator pencarian informasi adalah indikator yang mengukur cara karyawan perusahaan dalam mencari informasi yang dibutuhkan sebelum melakukan investasi. Informasi yang relevan serta didukung partisipasi manajemen puncak dan karyawan pembuatan strategi investasi TI. Berdasarkan data yang direkap pada Tabel 5.15, dengan nilai *mean* sebesar 4,14 pada perusahaan profit dan 3,73 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari *mean* yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada

perusahaan profit nilai mean tertinggi ada pada item pernyataan manajemen puncak mendukung pengembangan TI yakni sebesar 4,38. Item dengan nilai mean terendah ada pada patisipasi manajemen puncak dalam membuat strategi investasi TI yakni sebesar 4,15.

Tabel 5.14 Deskripsi Indikator Pencarian Informasi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{1.2}	Pencarian Informasi						4,14						3,73
Y _{1.2.1}	Manajemen puncak memilah informasi	0	0	0	82,5	17,5	4,18	0	2,4	14,6	51,2	31,7	4.12
Y _{1.2.2}	Manajemen puncak mendukung pengembangan TI	0	0	0	62,5	37,5	4,37	0	0	4,9	41,5	53,7	4.49
Y _{1.2.3}	Patisipasi manajemen puncak dalam membuat strategi investasi TI	0	0	0	85,0	15,0	4,15	0	0	9,8	51,2	39,0	4.29
Y _{1.2.4}	Partisipasi manajemen puncak dalam jangka waktu lama	0	0	0	75,0	25,0	4,25	0	12,2	24,4	51,2	12,2	3.63
Y _{1.2.5}	Tingkat partisipasi karyawan	0	0	0	80,0	20,0	4,20	0	0	24,4	46,3	29,3	4.05

Pada perusahaan non-profit nilai *mean* tertinggi juga pada item pernyataan manajemen puncak mendukung pengembangan TI yakni sebesar 4,49. Item dengan nilai *mean* terendah ada pada pernyataan partisipasi manajemen puncak dalam jangka waktu lama yakni sebesar 3,63.

c) Analisis – intuisi

Indikator analisis - intuisi adalah indikator mengukur bagaimana cara manajemen puncak dan karyawan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dalam melakukan investasi TI. Berdasarkan data yang direkap pada Tabel 5.16, dengan nilai mean sebesar 4,14 pada perusahaan profit dan 4,07 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada perusahaan profit nilai *mean* tertinggi ada pada pernyataan bahwa Keputusan lebih menggunakan proses analisis daripada intuisi, yakni sebesar 4,45. Untuk

item pernyataan terendah ada pada item analisis yang matang sebelum investasi TI yakni sebesar 4,15.

Tabel 5.15 Deskripsi Indikator Analisis - Intuisi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{1.3}	Analisis - intuisi						4,33						3,68
Y _{1.3.1}	Analisis yang matang sebelum investasi TI	0	0	0	80,0	20,0	4,20	0	0	19,5	46,3	34,2	4,15
Y _{1.3.2}	Penggunaan intuisi (naluri)	0	0	10,0	52,5	37,5	4,28	0	0	14,6	75,6	9,8	3,95
Y _{1.3.3}	Keputusan lebih menggunakan proses analisis daripada intuisi.	0	0	2,5	50,0	47,5	4,45	0	0	22,0	53,7	24,4	4,02

Pada perusahaan non-profit nilai mean tertinggi ada pada pernyataan bahwa Analisis yang matang sebelum investasi TI berinvestasi TI, yakni sebesar 4,15. Untuk item pernyataan terendah ada pada Penggunaan intuisi (naluri) yakni sebesar 3,95.

d) Metode Kuantitatif

Indikator metode kuantitatif adalah indikator yang mengukur penggunaa metode kuantitatif dalam mencari informasi yang dibutuhkan sebelum melakukan investasi TI. Jika dilihat dari *mean* perusahaan profit dan non-profit yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Nilai *mean* tertinggi ada pada Teknik analisis kuantitatif digunakan setiap pengambilan keputusan yakni sebesar 4,08. Hal ini mengindikasikan bahwa sebenar responden memahami pentingnya metode kuantitatif sebelum membuat keputusan. Pentingnya analisis kuantitatif memperoleh nilai mean yang rendah yakni sebesar 4,05.

Pada perusahaan non-profit terjadi sebaliknya dimana item pernyataan Pentingnya analisis kuantitatif merupakan item dengan nilai mean tertinggi, yakni 4,05. Sedangkan nilai mean terendah ada pada item pernyataan teknik analisis kuantitatif digunakan setiap pengambilan keputusan, yakni sebesar 3,95.

Tabel 5.16 Deskripsi Indikator Metode Kuantitatif

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{1.4}	Metode Kuantitatif						4,10						3,85
Y _{1.4.1}	Pentingnya analisis kuantitatif	0	0	2,5	90,0	7,5	4,05	0	4,9	22,0	36,6	36,6	4,05
Y _{1.4.2}	Teknik analisis kuantitatif digunakan setiap pengambilan keputusan	0	0	0	92,5	7,5	4,08	0	4,9	19,5	51,2	24,4	3,95

e) Tingkat Fokus pada Informasi

Indikator tingkat fokus pada informasi menjelaskan sebesar besar tingkat fokus karyawan terhadap pemahaman dan pencarian informasi hingga dapat terlirangkum informasi yang relevan yang dapat dipergunakan dalam mendukung rasionalitas pengambilan keputusan terkait investasi TI di perusahaan. Tabel 5.18, dengan nilai *mean* sebesar 4,20 pada perusahaan profit dan 4,37 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada perusahaan profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan Manajemen puncak fokus pada informasi yang relevan yakni sebesar 4,18. Item pernyataan terendah ada pada pernyataan kecepatan manajemen puncak mencari informasi yang relevan dengan nilai *mean* 4,15.

Tabel 5.17 Deskripsi Indikator Tingkat Fokus pada Informasi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{1.5}	Pencarian Informasi						4,20						4,00
Y _{1.5.1}	Manajemen puncak fokus pada informasi yang relevan	0	0	0	82,5	17,5	4,18	0	0	9,8	68,3	22,0	4,12
Y _{1.5.2}	Kecepatan manajemen puncak mencari informasi yang relevan	0	0	0	85,0	15,0	4,15	0	0	12,2	51,2	36,6	4,24

Pada perusahaan non-profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan kecepatan manajemen puncak mencari informasi yang relevan

dengan nilai *mean* 4,24. Untuk item pernyataan manajemen puncak fokus pada informasi yang relevan yakni sebesar 4,12, pernyataan ini merupakan pernyataan terendah dalam indikator tingkat fokus pada informasi.

f) Sosialisasi Perubahan

Indikator sosialisasi perubahan mengeksplorasi tentang tindakan yang akan dilakukan sebagai dampak dari investasi IT. Hal ini meliputi penjelasan dan cara dalam menerima suatu perubahan pada sistem di perusahaan. Tabel 5.19, dengan nilai mean sebesar 3,98 pada perusahaan profit dan 4,05 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada perusahaan profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan sosialisasi terkait perubahan yakni sebesar 4,25. Item pernyataan terendah ada pada pernyataan Karyawan mudah beradaptasi dengan nilai *mean* 3,73.

Tabel 5.18 Deskripsi Indikator Sosialisasi Perubahan

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y_{1.6}	Sosialisasi Perubahan						3,98						3,56
Y_{1.6.1}	Sosialisasi terkait perubahan	0	0	5,0	65,0	30,0	4,25	0	2,4	9,8	53,7	34,2	4,22
Y_{1.6.2}	Karyawan mudah beradaptasi	0	7,5	30,0	45,0	17,5	3,73	0	7,3	24,4	39,0	29,3	3,90
Y_{1.6.3}	Kemampuan TI karyawan	0	5,0	15,0	57,5	22,5	3,98	0	2,4	22,0	46,3	29,3	4,02
Y_{1.6.4}	Karyawan siap dengan perubahan	2,5	2,5	15,0	60,0	20,0	3,93	2,4	14,6	24,4	36,6	22,0	3,63

Pada perusahaan non-profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan Sosialisasi terkait perubahan dengan nilai *mean* 4,2. Untuk item pernyataan Karyawan siap dengan perubahan sebesar 3,61, pernyataan ini merupakan pernyataan terendah dalam indikator sosialisasi perubahan.

g) Komunikasi

Indikator komunikasi adalah indikator penyalur dan penyambung antar individu. Pengambilan keputusan dapat diambil dengan sangat rasional dengan adanya bantuan komunikasi. Dengan komunikasi yang terbuka antar semua bagian yang terlibat, mampu mempercepat proses pengambilan keputusan. Tabel 5.20, dengan nilai mean sebesar 4,03 pada perusahaan profit dan 4,00 pada perusahaan non-profit, maka dapat dinyatakan bahwa indikator ini merupakan salah satu indikator yang penting dalam variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Jika dilihat dari mean yang mendekati nilai 4 menunjukkan bahwa indikator ini dapat dicermati responden dengan baik. Pada perusahaan profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan tersedia forum komunikasi dan informasi tertulis diberitahukan pada karyawan yakni sebesar 4,10. Item pernyataan terendah ada pada pernyataan keterbukaan informasi bagi seluruh divisi dengan nilai *mean* 3,90.

Tabel 5.19 Deskripsi Indikator Komunikasi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y_{1.7}	Komunikasi						4,03						3,76
Y_{1.7.1}	Keterbukaan informasi bagi seluruh divisi	2,5	10,0	5,0	60,0	22,5	3,90	2,4	4,9	14,6	46,3	31,7	4,00
Y_{1.7.2}	Tersedia forum komunikasi	0	2,5	10,0	62,5	25,0	4,10	0	2,4	17,1	48,8	31,7	4,10
Y_{1.7.3}	Informasi tertulis diberitahukan pada karyawan	0	2,5	7,5	67,5	22,5	4,10	0	9,8	17,1	41,5	31,7	3,95

Pada perusahaan non-profit, nilai *mean* tertinggi ada pada item pernyataan Tersedia forum komunikasi yakni sebesar 4,10. Item pernyataan terendah ada pada pernyataan Informasi tertulis diberitahukan pada karyawan dengan nilai *mean* 3,95.

5.4.3 Deskripsi Perilaku Politik (Y_2)

Variabel Perilaku Politik (Y_2) dalam penelitian ini terdiri dari empat indikator yaitu Individu – Organisasi ($Y_{2.1}$), Terbuka Pada Preferensi ($Y_{2.2}$), Penggunaan Negosiasi ($Y_{2.3}$), dan Penggunaan Kekuatan ($Y_{2.4}$). Persepsi responden terhadap indikator-indikator pada variabel ini digambarkan melalui nilai *mean* pada Tabel 5.21. Persepsi responden pada variabel perilaku politik cukup merata dengan nilai *mean* yang diatas 3, maka dapat diketahui bahwa variabel perilaku politik mempunyai pengaruh pada perusahaan terutama dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada perusahaan profit indikator individu–organisasi ($Y_{2.1}$) memperoleh nilai *mean* tertinggi yakni sebesar 4,35. Dua indikator selanjutnya juga dipersepsikan dengan baik oleh responden yaitu indikator terbuka pada preferensi ($Y_{2.2}$) sebesar 4,20 dan juga terdapat indikator penggunaan negosiasi ($Y_{2.3}$) sebesar 4,15. Indikator *mean* terendah terletak pada indikator penggunaan kekuatan ($Y_{2.4}$) yaitu sebesar 3,20.

Pada perusahaan non-profit indikator terbuka pada preferensi ($Y_{2.2}$) memperoleh nilai *mean* tertinggi yakni sebesar 4,05. Dua indikator selanjutnya juga dipersepsikan dengan baik oleh responden yaitu indikator penggunaan negosiasi ($Y_{2.3}$) sebesar 4,00 dan juga terdapat indikator individu–organisasi ($Y_{2.1}$) sebesar 3,98. Indikator dengan *mean* terendah terletak pada indikator penggunaan kekuatan ($Y_{2.4}$) yaitu sebesar 3,24.

Tabel 5.20 Rangkuman Deskripsi Variabel Perilaku Politik

Indikator		Mean	
		Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
$Y_{2.1}$	Tujuan Individu – Organisasi	4,35	3,98
$Y_{2.2}$	Terbuka Pada Preferensi	4,20	4,05
$Y_{2.3}$	Penggunaan Negosiasi	4,15	4,00
$Y_{2.4}$	Penggunaan Kekuatan	3,20	3,24

a) Tujuan Individu – Organisasi

Indikator tujuan individu – organisasi membahas seberapa besar pengaruh individu suatu kelompok yang mengutamakan tujuan mereka pribadi dibandingkan tujuan perusahaan. Semakin banyak individu yang mendahulukan pemikiran pribadi maka sangat susah mencapai tujuan bisnis utama perusahaan. Menurut Tabel 5.22 nilai *mean* pada indikator ini diatas 4, dapat dinyatakan bahwa persepsi responden dapat memahami dengan baik. Untuk perusahaan

profit, item dengan nilai *mean* tertinggi ada pada pernyataan keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi yakni sebesar 4,43. Begitu pula yang terjadi di perusahaan non-profit, item pernyataan bahwa tidak ada Informasi yang disembunyikan mempunyai nilai *mean* yang tertinggi yakni sebesar 4,41.

Tabel 5.21 Deskripsi Indikator Individu - Organisasi

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Y _{2.1}	Tujuan Individu – Organisasi					4,35						3,98	
Y _{2.1.1}	Tidak terdapat unsur kepentingan individu	0	2,5	5,0	62,5	30,0	4,20	7,3	0	22,0	29,3	41,5	3,98
Y _{2.1.2}	Keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi	0	0	2,5	52,5	45,0	4,43	0	2,4	4,9	43,9	48,8	4,39
Y _{2.1.3}	Manajemen puncak membuat prioritas	0	0	2,5	62,5	35,0	4,33	0	4,9	9,8	41,5	43,9	4,24
Y _{2.1.4}	Tidak ada Informasi yang disembunyikan	0	0	10,0	52,5	37,5	4,27	0	0	12,2	34,1	53,7	4,41

Pada perusahaan profit, untuk pernyataan tentang tidak adanya unsur kepentingan individu mendapat nilai *mean* terendah yakni sebesar 4,20. Sama halnya dengan kondisi di perusahaan non-profit, yakni sebesar 3,98 nilai *mean* untuk pernyataan tersebut. Pada perusahaan profit dan non-profit terdapat indikasi bahwa ada sangkut paut kepentingan individu dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan jumlah responden yang menjawab tidak setuju untuk pernyataan Y_{2.1.1}. Pada perusahaan profit sebanyak 2,5% responden menyatakan tidak setuju dan pada perusahaan non-profit sebanyak 7,3% responden. Hal ini perlu adanya tindakan khusus dari manajemen puncak agar dapat mengurangi kegiatan yang mendahulukan kepentingan pribadi di perusahaan. Karena hal tersebut dikhawatirkan bisa mengakibatkan kerugian perusahaan. Tindakan tegas dari manajemen puncak didukung penanaman nilai budaya yang positif serta manajemen portfolio TI yang matang mampu mengurangi adanya kegiatan tersebut.

b) Terbuka Pada Preferensi

Indikator terbuka pada preferensi menjelaskan secara terbuka mengenai preferensi dari para individu pada keputusan untuk investasi TI. Indikator ini menyorot preferensi individu disuatu perusahaan. Menurut Tabel 5.23 *mean* kedua perusahaan mempunyai nilai yang baik untuk menjelaskan persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan, yakni dengan nilai mean diatas 4. Item pernyataan keputusan investasi TI sesuai kebutuhan perusahaan mempunyai nilai mean tertinggi yakni pada perusahaan profit sebesar sebesar 4,18 dan perusahaan non-profit 4,49.

Tabel 5.22 Deskripsi Indikator Terbuka pada Preferensi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{2.2}	Terbuka pada preferensi						4,20						4,05
Y _{2.2.1}	Keterbukaan preferensi karyawan	0	5,0	7,5	75,0	12,0	3,95	0	0	24,4	41,5	34,1	4,10
Y _{2.2.2}	Keputusan investasi TI sesuai kebutuhan perusahaan	0	0	10,0	62,5	27,5	4,18	0	0	7,3	36,6	56,1	4,49

Keterbukaan preferensi karyawan memanglah penting, preferensi tersebut dapat dikatakan baik jika masih sejalan dengan tujuan bisnis perusahaan, namun jika tidak ada keterbukaan terhadap preferensi berdasarkan kepentingan pribadi maka hal tersebut dapat menghambat perusahaan.

Pada nilai *mean* terendah ada pada pernyataan keterbukaan preferensi karyawan yakni pada perusahaan profit sebesar 3,95 dan pada perusahaan non-profit sebesar 4,10.

c) Penggunaan Negosiasi

Indikator penggunaan negosiasi dapat mempengaruhi keputusan akhir yang akan diambil, terlebih dalam investasi TI di perusahaan. Fungsi negosiasi ini pada mulanya baik, karena keputusan akhir diharapkan dapat diterima semua pihak yang terkait. Namun ada kalanya negosiasi ini dapat membelokkan keputusan manajemen puncak menjadi kurang berkualitas. Menurut Tabel 5.24 nilai *mean* tertinggi ada pada pernyataan negosiasi yang relevan yakni pada perusahaan profit sebesar 4,15 dan pada perusahaan non-profit sebesar 4,24.

Tabel 5.23 Deskripsi Indikator Penggunaan Negosiasi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Y _{2.3}	Penggunaan Negosiasi						4,15						4,00
Y _{2.3.1}	Negosiasi yang relevan	0	2,5	2,5	72,5	22,5	4,15	0	0	7,3	61,0	31,7	4,24
Y _{2.3.2}	Hasil negosiasi manajemen puncak dan karyawan.	0	2,5	15,0	65,0	17,5	3,98	0	7,3	14,6	41,5	36,6	4,07

Nilai *mean* terendah ada pada pernyataan hasil negosiasi manajemen puncak dan karyawan, yakni pada perusahaan profit sebesar 3,98 dan perusahaan non-profit sebesar 4,07. Nilai mean pada item tersebut rendah dikarekan dua perusahaan tersebut tidak yakin bahwa saran yang diberikan digunakan atau tidak oleh manajemen puncak. Proses negosiasi membutuhkan saran yang relevan yang dihaturkan kepada manajemen puncak yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

d) Penggunaan Kekuatan

Indikator penggunaan kekuatan merupakan indikator yang membahas tentang pengaruh jabatan atau kekuasaan dalam suatu perusahaan. Penyalahgunaan jabatan atau kekuasaan dapat/pasti terjadi diseluruh perusahaan, namun perusahaan yang sehat tidak menyalah-gunakan fungsi jabatan atau kekuasaan sebagai bahan untuk membuat keputusan. Dalam melakukan investasi TI disuatu perusahaan banyak materi yang harus dikaji secara teoritis, sehingga keputusan tersebut sudah terukur secara jelas berapa keuntungan dan berapa resiko yang harus ditempuh. Pada penelitian ini, item pernyataan dengan nilai *mean* tertinggi ada pada pernyataan mengenai kekuatan jabatan karyawan yakni pada perusahaan profit sebesar 3,20 dan pada perusahaan non-profit sebesar 3,12. Nilai *mean* terendah ada pada pernyataan pengaruh besar karyawan yakni pada perusahaan profit sebesar 2,68 dan perusahaan non-profit sebesar 2,85.

Tabel 5.24 Deskripsi Indikator Penggunaan Kekuatan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Y_{2.4}	Penggunaan Kekuatan					3,20						3,24	
Y_{2.4.1}	Pengaruh besar karyawan	12,5	32,5	32,5	20,0	2,5	2,67	14,6	26,8	19,5	36,6	2,4	2,85
Y_{2.4.2}	Kekuatan jabatan karyawan	7,5	25,0	17,5	40,0	10,0	3,20	17,1	19,5	14,6	31,7	17,1	3,12

Total hasil mean pada kedua item ini sangat rendah, hal ini dikarenakan responden yang tidak yakin terhadap kondisi tersebut atau ada beberapa responden yang memilih untuk memilih kondisi normal bahwa tidak ada unsur penggunaan kekuatan di perusahaan tersebut.

5.4.4 Deskripsi Bapakism (X₂)

Variabel bapakism terdiri dari enam indikator antara lain pemimpin (bapak) (X_{2.1}), sentralisasi (X_{2.2}), asal bapak senang (ABS) (X_{2.3}), loyalitas (X_{2.4}), rukun (X_{2.5}), dan perayaan (X_{2.6}). Hasil kuisioner pada Tabel 5.26 menunjukkan bahwa persepsi responden dapat dicermati dengan baik, dimana sebagian besar nilai mean pada indikator mempunyai nilai diatas 3. Nilai *mean* tertinggi di kategori perusahaan profit ada pada indikator pemimpin (bapak) (X_{2.1}) sebesar 4,35 dan rukun (X_{2.5}) sebesar 4,35. Kemudian indikator selanjutnya adalah loyalitas (X_{2.4}) dengan nilai mean sebesar 4,25, diikuti oleh indikator asal bapak senang (ABS) (X_{2.3}) yang mendapatkan nilai mean sebesar 3,95. Untuk indikator sentralisasi (X_{2.2}) mendapatkan nilai mean sebesar 3,90. Nilai *mean* terendah ada pada indikato perayaan (X_{2.6}).

Tabel 5.25 Rangkuman Deskripsi Variabel Bapakism

Indikator	Mean	
	Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
X _{2.1} Pemimpin (Bapak)	4,35	4,02
X _{2.2} Sentralisasi	3,90	3,61
X _{2.3} Asal Bapak Senang (ABS)	3,95	3,76
X _{2.4} Loyalitas	4,25	3,83
X _{2.5} Rukun	4,35	4,24
X _{2.6} Perayaan	2,55	3,27

Pada perusahaan non-profit nilai *mean* tertinggi ada pada indikator rukun ($X_{2,5}$) dengan nilai 4,24, diikuti indikator pemimpin (bapak) ($X_{2,1}$) sebesar 4,02. Kemudian ada indikator loyalitas ($X_{2,4}$) yang mempunyai nilai *mean* sebanyak 3,83. Selanjutnya terdapat dua indikator yang memiliki nilai *mean* yang hampir sama yaitu indikator asal bapak senang (ABS) ($X_{2,3}$) sebesar 3,76 dan sentralisasi ($X_{2,2}$) memiliki nilai *mean* sebesar 3,61. Indikator dengan nilai *mean* terendah ada pada indikator perayaan ($X_{2,6}$) sebesar 3,27. Hal ini sama seperti kondisi di perusahaan profit, dimana indikator perayaan mempunyai nilai yang terendah dari indikator yang lain.

a) Pemimpin (Bapak)

Indikator pemimpin (bapak) merupakan indikator yang menjadi ciri khas dari paten bapakism. Indikator ini berkamufase dengan indikator budaya organisasi yang diteliti oleh Hofstede (1991), pada penelitian tersebut menyebutkan bahwa sifat maskulinitas yang ada pada suatu perusahaan, hal tersebut merupakan salah satu variabel nilai budaya organisasi yang ada pada penelitian Hofstede. Seorang pemimpin mempunyai sifat mengayomi para anggotanya, mereka juga memberi pujian pada karyawan karena hasil pekerjaan yang memuaskan. Menurut Tabel 5.27 tentang deskripsi indikator pemimpin pada perusahaan profit memperoleh nilai *mean* sebesar 4,35, dan perusahaan non-profit memperoleh nilai *mean* sebesar 4,27, sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator pemimpin merupakan indikator yang mempengaruhi variabel bapakism dan hasil tersebut menandakan bahwa indikator ini dipahami oleh responden dengan baik.

Pada perusahaan profit, untuk pernyataan manajemen puncak mengadopsi budaya jawa dalam kesehariannya mendapat nilai *mean* tertinggi yakni sebesar 4,43, dengan rincian responden sebanyak 65% menjawab setuju terhadap pernyataan tersebut. Untuk pernyataan dengan nilai *mean* terendah sebesar 4,03 menyatakan bahwa manajemen puncak yang mengarahkan karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa manajemen puncak sudah mengarahkan seluruh karyawan dengan, karena pernyataan tersebut didukung oleh prosentase jawaban responden yang setuju (57,5%) dan sangat setuju (42,5%) terhadap pernyataan tersebut.

Pada perusahaan non-profit, untuk pernyataan manajemen puncak mengadopsi budaya jawa memperoleh nilai *mean* terendah yakni sebesar 4,24, berbeda halnya dengan kondisi nilai mean di perusahaan profit dimana pernyataan ini memiliki nilai mean tertinggi dari pernyataan lain. Untuk pernyataan dengan nilai *mean* tertinggi sebesar 4,34 ayng menyatakan bahwa manajemen puncak mempunyai sifat kebabakan. Hal ini dapat diartikan bahwa manajemen puncak mengayomi seluruh karyawannya dan menerapkan sifat perfeksionis dalam segala tindakan terutama saat pemngambilan suatu keputusan pada investasi TI perusahaan.

Tabel 5.26 Deskripsi Indikator Pemimpin (Bapak)

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
X_{2.1}	Pemimpin (Bapak)						4,35						4,02
X _{2.1.1}	Manajemen puncak mengarahkan karyawan	0	0	0	57,5	42,5	4,42	0	0	7,3	58,5	34,1	4,27
X _{2.1.2}	Manajemen puncak mempunyai sifat kebabakan	0	0	7,5	67,5	25,0	4,18	0	0	9,8	46,3	43,9	4,34
X _{2.1.3}	Manajemen puncak memberi apresiasi	0	0	0	62,5	37,5	4,37	0	0	4,9	58,5	36,6	4,32
X _{2.1.4}	Manajemen puncak meng-adopsi unsur budaya Jawa	2,5	2,5	7,5	65,0	22,5	4,03	0	2,4	2,4	63,4	31,7	4,24

Secara keseluruhan, seluruh item pada indikator pemimpin (bapak) ini telah mampu dipersepsikan dengan baik oleh responden, hal tersebut ditegaskan dengan nilai *mean* pada semua item yang bernilai 4 ke atas. Dengan demikian, indikator pemimpin merupakan indikator yang sesuai untuk membentuk faktor internal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang rasional investasi TI dan perilaku politik di perusahaan.

b) Sentralisasi

Indikator sentralisasi menggambarkan suatu hirarki atau struktur organisasi yang terpusat. Bapakism cenderung top-down (Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013), hal ini dimaksudkan adanya keputusan secara terpusat yang wajib dijalankan oleh para karyawan. Menurut Tabel 5.28 terlihat bahwa *mean* yang diperoleh perusahaan profit sebesar 3,90 dan perusahaan non-profit sebesar 3,61, melalui data tersebut dapat dinyatakan bahwa indikator sentralisasi cukup

mempengaruhi pada variabel bapakism dan persepsi responden cukup paham terhadap mengenai pernyataan kuisisioner yang diajukan.

Pada perusahaan profit, persepsi responden terhadap item struktur organisasi bersifat top-down di perusahaan mendapat respon tertinggi yakni dengan nilai mean sebesar 4,08. Sedangkan untuk item yang menyatakan bahwa karyawan tidak berhak mengubah keputusan manajemen puncak mendapatkan nilai mean rendah yaitu sebesar 3,63, dengan prosentase tertinggi yang menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut sebanyak 55,0%. Dari informasi tersebut cukup memperkuat variabel bapakism, dan ciri khas patern ini bahwa budaya tersebut dijalankan hingga saat ini.

Pada perusahaan non-profit, persepsi responden yang beranggapan bahwa perintah dan keputusan yang dibuat terpusat memperoleh nilai mean tertinggi yakni 4,22. Sementara itu nilai *mean* terendah pada pernyataan mengenai batasan karyawan untuk tidak mengubah keputusan akhir yang diambil manajemen puncak yaitu sebesar 3,51.

Tabel 5.27 Deskripsi Indikator Sentralisasi

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
X _{2.2}	Sentralisasi						3,90						3,61
X _{2.2.1}	Struktur organisasi top-down	0	2,5	0	85,0	12,5	4,08	0	0	7,3	53,7	39,0	4.32
X _{2.2.2}	Perintah dan keputusan terpusat	2,5	7,5	7,5	67,5	15,0	3,85	0	0	12,2	53,7	34,1	4.22
X _{2.2.3}	Karyawan tidak berhak mengubah keputusan akhir	0	17,5	15,0	55,0	12,5	3,63	0	12,2	26,8	58,5	2,4	3.51

Nilai *mean* terendah, pada pernyataan mengenai batasan karyawan untuk tidak mengubah keputusan akhir yang diambil manajemen puncak, yang terjadi di perusahaan profit dan non-profit dapat dikatakan bahwa responden tidak yakin bahwa keputusan tersebut bisa diubah, sehingga dirasa faktor lain lebih dominan daripada item ini. Secara keseluruhan, indikator sentralisasi ini menunjukkan hasil yang cukup baik sebagai faktor penting keberadaan budaya bapakism yang ada di perusahaan.

c) Asal Bapak Senang (ABS)

Indikator asal bapak senang (ABS) adalah sebuah istilah yang menggambarkan tingkat komitmen karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh manajemen puncak. Menurut penelitian Muder (1989), istilah ini mengharapkan adanya perlindungan, penghormatan dan pengabdian yang lebih kepada ketua. Indikator ini merupakan ciri khas dari patern bapakism dimana segala bentuk keinginan ketua diusahakan anggotanya agar dapat terkabul atau terealisasi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai *mean* dari item pernyataan bahwa karyawan tidak pernah melalaikan perintah manajemen puncak yakni pada perusahaan profit sebesar 4,23 dan perusahaan non-profit sebesar 4,29. Hal tersebut dilakukan karyawan, selain itu merupakan komitmen karyawan pada suatu pekerjaan, salah satu bentuk upaya karyawan untuk membuat manajemen puncak bahagia. Berikutnya adalah nilai *mean* terendah ada pada pernyataan bahwa manajemen puncak lebih fokus pada hasil yang didapat karyawan yakni dengan nilai 3,68 untuk perusahaan profit dan 3,68 untuk perusahaan non-profit

Tabel 5.28 Deskripsi Indikator Asal Bapak Senang (ABS)

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
X _{2.3}	ABS						3,95						3,76
X _{2.3.1}	Karyawan tidak pernah melalaikan perintah	0	0	0	77,5	22,5	4,23	0	0	4,9	78,0	17,1	4,29
X _{2.3.2}	Manajemen puncak fokus pada hasil karyawan	2,5	25,0	2,5	42,5	27,5	3,68	0	9,8	14,6	68,3	7,3	3,68
X _{2.3.3}	Manajemen puncak memperhatikan proses kerja karyawan	0	7,5	2,5	65,0	25,0	4,08	0	2,4	12,2	68,3	17,1	4,00

Jika dilihat secara keseluruhan, indikator asal bapak senang (ABS) ini menunjukkan hasil yang cukup baik untuk menggambarkan keberadaan budaya bapakism yang masih kental di dua kategori perusahaan tersebut.

d) Loyalitas

Indikator loyalitas menjelaskan kelayalan karyawan terhadap manajemen puncak. Hal ini terjadi karena karyawan mampu menjaga nama baik perusahaan dan hubungan internal sesama karyawan di lingkungan kerja. Pada

indikator ini nilai mean yang diperoleh indikator loyalitas di perusahaan profit dan non-profit diatas 4, hal ini menyatakan bahwa indikator tersebut mampu dipersepsikan dengan baik oleh responden, dan juga pengaruh indikator ini terhadap variabel bapakism cukup dominan. Pada perusahaan profit dan non-profit nilai *mean* tertinggi ada pada item menjaga nama baik perusahaan yakni dengan nilai 4,67 untuk perusahaan profit dan 4,49 untuk perusahaan non-profit, menjaga nama baik perusahaan merupakan budaya yang harus ditanamkan pada setiap karyawan perusahaan.

Tabel 5.29 Deskripsi Indikator Loyalitas

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
X_{2.4}	Loyalitas						4,25						3,83
X _{2.4.1}	Menjaga konsistensi kinerja dengan baik	0	7,5	2,5	70,0	20,0	4,02	0	4,9	9,8	58,5	26,8	4,07
X _{2.4.2}	Menjalankan rutinitas organisasi	0	10,0	10,0	60,0	20,0	3,90	0	4,9	19,5	56,1	19,5	3,90
X _{2.4.3}	Menjaga kualitas organisasi	0	0	0	72,5	27,5	4,27	0	0	9,8	78,0	12,2	4,02
X _{2.4.4}	Menjaga kepercayaan yang diberikan	0	0	0	55,0	45,0	4,45	0	0	4,9	61,0	34,1	4,29
X _{2.4.5}	Berkomitmen pada <i>job-desk</i>	0	0	0	60,0	40,0	4,40	0	0	0	56,1	43,9	4,44
X _{2.4.6}	Membantu pekerjaan meskipun bukan <i>job-desknya</i>	0	10,0	22,5	52,5	15,0	3,72	0	7,3	12,2	56,1	24,4	3,98
X _{2.4.7}	Menjaga nama baik perusahaan	0	0	0	32,5	67,5	4,67	0	0	2,4	46,3	51,2	4,49

Untuk nilai *mean* terendah di perusahaan profit ada pada pernyataan dimana karyawan membantu pekerjaan karyawan lain meskipun bukan *job-desknya* yakni sebesar 3,72. Kondisi ini bernilai rendah karena setiap pegawai mempunyai porsi pekerjaan masing-masing sehingga 10% responden tidak setuju terhadap pernyataan tersebut. Pada perusahaan non-profit, nilai *mean* terendah ada pada pernyataan menjalankan rutinitas organisasi yakni dengan nilai 3,90. Pernyataan terendah tersebut mempunyai dampak yang kecil terhadap indikator loyalitas.

e) **Rukun**

Budaya rukun di lingkungan perusahaan menggambarkan ciri khas dari suku Jawa yang menjadi rutinitas dalam bersosial. Hal ini tidak lepas dari cara perusahaan dalam menyikapi keputusan berinvestasi TI yang dilakukan memalui musyawarah untuk mencapai kata mufakat. Tabel 5.31 menunjukkan terdapat tiga item yang menjadi ukuran dari indikator rukun.

Salah satu budaya masyarakat Jawa yang terkenal adalah budaya rukun, budaya ini menjadi latar belakang yang kuat untuk karakter masyarakat Jawa. Dari nilai *mean* tertinggi di perusahaan profit dan nonprofit, mengindikasikan bahwa kebiasaan rukun juga dibawa di lingkungan perusahaan. Hal ini ditinjau dari tingginya nilai *mean* untuk pernyataan budaya musyawarah dan mufakat yakni sebesar 4,43 pada perusahaan profit, dan 4,54 dengan nilai *mean* pada perusahaan non-profit.

Tabel 5.30 Deskripsi Indikator Rukun

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
X _{2.5}	Rukun						4,35						4,24
X _{2.5.1}	Budaya gotong-royong	0	0	5,0	57,5	37,5	4,32	0	0	0	58,5	41,5	4,41
X _{2.5.2}	Budaya musyawa-rah dan mufakat	0	0	2,5	52,5	45,0	4,43	0	0	4,9	36,6	58,5	4,54
X _{2.5.3}	Budaya menghormati	0	2,5	0	57,5	40,0	4,35	0	0	0	68,3	31,7	4,32

Pada perusahaan profit, nilai mean terendah ada pada item budaya gotong-royong yakni sebesar 4,33. Kemudian untuk item terendah ada pada item yang menyatakan budaya saling menghormati antar karyawan, yakni pada perusahaan non-profit sebesar 4,32.

f) **Perayaan**

Indikator perayaan merupakan indikator yang mengaitkan kepercayaan karyawan terhadap kegiatan perusahaan. Semakin kental budaya Jawa yang ada di perusahaan, maka semakin sering dijumpai adanya perayaan budaya yang dijalankan di perusahaan. Hal ini bukan merupakan hal negatif, perayaan adalah hal yang wajar terjadi hanya saja berbeda teknik yang dilakukan. Pada indikator

ini mendapatkan respon yang kurang memuaskan untuk penilai variabel bapakism, karena mean dari masing-masing perusahaan tidak sampai 4, dan banyak sekali responden yang tidak setuju dengan pernyataan terkait pengukuran indikator perayaan.

Tabel 5.31 Deskripsi Indikator Perayaan

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
X_{2.6}	Perayaan					2,55						3,27	
X _{2.6.1}	Perayaan sebelum/ sesudah proyek	17,5	45,0	17,5	17,5	2,5	2,43	7,3	9,8	24,4	51,2	7,3	3,41
X _{2.6.2}	Perayaan untuk rekan kerja beserta keluarga	15,0	47,5	22,5	10,0	5,0	2,43	2,4	4,9	29,3	46,3	17,1	3,71
X _{2.6.3}	Mengundur waktu perayaan	7,5	47,5	25,0	15,0	5,0	2,63	2,4	7,3	41,5	34,1	14,6	3,51
X _{2.6.4}	Perayaan untuk kelancaran proyek	15,0	40,0	20,0	22,5	2,5	2,57	9,8	7,3	26,8	36,6	19,5	3,49

Pada perusahaan profit nilai *mean* yang diperoleh 2,55, indikator tertinggi ada pada pernyataan mengundur waktu perayaan yakni sebanyak 2,63. Untuk perusahaan non-profit pernyataan dengan nilai *mean* tertinggi ada pada item perayaan untuk rekan kerja beserta keluarga, yakni sebanyak 3,71. Kedua pernyataan tersebut terkait dengan pernyataan pertama yang membahas tentang perayaan sebelum/sesudah proyek, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya di kedua perusahaan tersebut terdapat perayaan yang dilakukan, namun tidak dijawab secara terbuka oleh karyawan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada kedua perusahaan tersebut melakukan perayaan namun tidak dilakukan secara rutin, hanya pada saat-saat tertentu.

5.4.5 Deskripsi Kinerja Perusahaan (Z₁)

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini mengarah pada kemampuan untuk unggul dalam *market share* dan memenuhi keuangan untuk menjalankan operasional organisasi. Variabel kinerja perusahaan profit dan non-profit ini diterjemahkan menjadi dua indikator yaitu indikator berbasis pasar (*market based performance*) dan berbasis operasional (*operating based performance*). Bila dicermati dari Tabel 5.33, indikator *market share* lebih baik dalam menggambarkan variabel kinerja perusahaan yakni dengan nilai *mean* sebesar 4,33 pada perusahaan profit dan 4,05

dari perusahaan non-profit. Sedangkan indikator operasional organisasi mendapat mean lebih rendah, namun dapat dikatakan telah cukup sesuai untuk merefleksikan variabel kinerja di perusahaan profit dan non-profit.

Tabel 5.32 Deskripsi Indikator Kinerja Perusahaan

Indikator		Mean	
		Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
Z _{1.1}	Market Share	4,33	4,05
Z _{1.2}	Operasional Organisasi	4,03	4,02

a) Market Share

Indikator *market share* ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh TI terhadap keberhasilan perusahaan dalam persaingan pasar yang sangat fluktuatif. Keberhasilan perusahaan bisa dengan memperoleh target pasar yang baru, mempertahankan atau mengembangkan *market share*. Terdapat empat item pernyataan pada Tabel 5.34 sebagai pengukur dari indikator kinerja berbasis *market share*. Dari data tersebut dapat dipersepsikan bahwa responden memahami item-item pernyataan dengan baik, *mean* tertinggi pada kategori perusahaan profit terletak pada item tingkat kepuasan pelanggan sebesar 4,30, kemudian diikuti item sumber daya yang unggul pada bidang TI sebesar 4,28. Dua item terendah yaitu kecepatan memasuki pasar sebesar 4,25 dan terakhir tingkat produktivitas organisasi sebesar 4,18.

Tabel 5.33 Deskripsi Indikator Market Share

Ukuran		Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Z _{1.1}	Market Share						4,33						4,05
Z _{1.1.1}	Kecepatan memasuki pasar	0	0	0	75,0	25,0	4,25	0	2,4	7,3	39,0	51,2	4,39
Z _{1.1.2}	Sumber daya TI lebih unggul	0	2,5	0	65,0	32,5	4,28	0	0	4,9	46,3	48,8	4,44
Z _{1.1.3}	Tingkat kepuasan pelanggan	0	2,5	2,5	57,5	37,5	4,30	0	0	9,8	53,7	36,6	4,27
Z _{1.1.4}	Tingkat produktivitas organisasi	0	2,5	7,5	60,0	30,0	4,18	0	2,4	9,8	48,8	39,0	4,24

Untuk perusahaan non-profit *mean* tertinggi ada pada sumber daya TI yang lebih unggul sebesar 4,44, diikuti kecepatan memasuki pasar sebesar 4,39. Untuk

dua item terendah setelah itu item tingkat kepuasan pelanggan sebesar 4,27 dan terakhir item tingkat produktifitas organisasi sebesar 4,24.

b) Operasional Organisasi

Operasional organisasi menjadi indikator kedua dari kinerja perusahaan kedua, menggambarkan tujuan ekonomi perusahaan melalui pengukuran kinerja dalam hal profitabilitas dan juga posisi relatif perusahaan terhadap kompetitor atau organisasi yang sebidang terkait kinerja keuangannya.

Tabel 5.34 Deskripsi Indikator Operasional Organisasi

Ukuran	Responden (%) Perusahaan Profit					Mean	Responden (%) Perusahaan Non-Profit					Mean	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Z _{1.2}	Operasional Organisasi					4,03						4,02	
Z _{1.2.1}	Kinerja keuangan memenuhi target	0	0	12,5	65,0	22,5	4,10	0	0	14,6	58,5	26,8	4,12
Z _{1.2.2}	Kinerja keuangan dibanding organisasi lain	0	5,0	12,5	65,0	17,5	3,95	0	0	9,8	48,8	41,5	4,32
Z _{1.2.3}	Tren aset dan volume bisnis	0	2,5	10,0	65,0	22,5	4,08	0	0	14,6	56,1	29,3	4,15

Terdapat 3 item pernyataan yang diberikan responden untuk menjawab kondisi operasional organisasi di perusahaan. Menurut hasil pada Tabel 5.35, responden dapat mempersepsikan pernyataan dengan baik karena nilai *mean* di masing-masing item mendekati 4. Pada perusahaan profit nilai *mean* tertinggi ada pada item kinerja keuangan yang memenuhi target sebesar 4,10, kemudian diikuti item tren aset dan volume bisnis sebesar 4,08. Untuk item terendah ada pada item kinerja keuangan dibanding organisasi lain yaitu sebesar 3,95.

Pada perusahaan non-profit nilai *mean* tertinggi kinerja keuangan dibanding organisasi lain yaitu sebesar 4,32, kemudian diikuti item tren aset dan volume bisnis sebesar 4,15, dan terendah ada pada item kinerja keuangan yang memenuhi target sebesar 4,12.

5.5 Evaluasi Asumsi GSCA

Uji linieritas dilakukan untuk mengevaluasi asumsi pada GSCA yang berkaitan dengan penyusunan model, yaitu hubungan antar variabel laten di dalam

konseptual model. Uji linieritas juga merupakan suatu syarat untuk menggunakan metode GSCA, sehingga uji tersebut dilakukan sebelum melakukan pengujian model pada GSCA. Hasil uji linieritas antar variabel dan model dapat dilanjutkan ke GSCA jika dinyatakan lolos dari tahap ini. Asumsi hubungan tersebut dapat diketahui melalui metode Curve Estimation dengan bantuan perangkat lunak SPSS for Windows versi 17.

Terdapat enam hubungan antar variabel yang pada konseptual model, yaitu Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Perilaku Politik, Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Perilaku Politik, Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan, dan Perilaku Politik terhadap terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil menunjukkan bahwa seluruh hubungan variabel dalam model memiliki hubungan linear, dimana pada kategori perusahaan non-profit uji Linieritas antar variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan, dan Perilaku Politik terhadap terhadap Kinerja Perusahaan dibuktikan dengan tingkat signifikansi di bawah 5% ($p < 0,05$). Sedangkan hubungan antar Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Perilaku Politik, Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Perilaku Politik, dinyatakan linear dengan asumsi yakni meskipun tingkat signifikansi lebih dari 5% namun setelah diuji pada 11 jenis equation yang ada dalam Curve Estimation, hasilnya menunjukkan pola yang dapat diasumsikan telah memenuhi linieritas.

Uji linieritas untuk kategori perusahaan profit yaitu variabel Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Bapakism (Budaya Lokal) terhadap Perilaku Politik, Kematangan Manajemen Portfolio TI terhadap Perilaku Politik, Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan, dan Perilaku Politik terhadap terhadap Kinerja Perusahaan, dinyatakan linear dengan asumsi yakni meskipun tingkat signifikansi lebih dari 5% namun setelah diuji pada 11 jenis equation yang ada dalam Curve Estimation, hasilnya menunjukkan pola yang dapat diasumsikan telah memenuhi linieritas. Dengan

demikian, seluruh hubungan pada kategori perusahaan profit dan non-profit memenuhi asumsi linieritas untuk penerapan metode GSCA.

5.6 Penilaian Kesesuaian Model

Penilaian kesesuaian (*Measure of Fit*) model mengacu pada analisis hasil *running* pada perangkat lunak GSCA. Dimana didalamnya terdapat *Measure of Fit Measurement Model* dan *Measure of Fit Structural Model*. Hasil dari *Measure of Fit Measurement Model* untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari setiap indikator pada variabel. Sedangkan *Measure of Fit Structural Model* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antar variabel yang mampu dijelaskan oleh model yang diusulkan. Penilaian kesesuaian model ada pula yang ditinjau dari *Measurement of Fit Overall Model*, jika indikator pada masing-masing variabelnya seluruhnya bersifat reflektif.

5.6.1 Analisis Measure of Fit Measurement Model

Berikut ini ada analisis *measure of fit* dari keterkaitan masing-masing variabel sesuai dengan konseptual model di bab sebelumnya. Untuk lebih jelasnya akan dibahas pada sub-bab berikut ini:

5.6.1.1 Model Pengukuran Variabel Kematangan MPTI (X_1)

Variabel Kematangan MPTI (X_1) diukur dengan sembilan indikator yaitu sentralisasi/pemusatan ($X_{1.1}$), metrik finansial ($X_{1.2}$), teknik pengambilan keputusan ($X_{1.3}$), analisis resiko ($X_{1.4}$), saling ketergantungan ($X_{1.5}$), batasan-batasan ($X_{1.6}$), keterlibatan manajemen puncak ($X_{1.7}$), optimasi ($X_{1.8}$), dan software khusus ($X_{1.9}$). Variabel ini termasuk variabel yang bersifat reflektif, maka *Measure of Fit* diukur berdasarkan *substantive content* dengan mencermati estimasi dan signifikansi pada *loading*.

Terdapat dua kategori perusahaan yaitu perusahaan profit dan non-profit pada Tabel 5.36 yang direkap sejajar agar terlihat perbedaannya. Pada kategori perusahaan profit, bila ditinjau pada masing-masing indikator terdapat sembilan indikator yang bernilai positif dengan nilai *critical ratio (CR) loading* yang menunjukkan signifikan di masing-masing indikator. Nilai *estimate* tertinggi diperoleh indikator keterlibatan manajemen puncak ($X_{1.7}$) dengan nilai 0,969, dengan demikian indikator tersebut dapat dikatakan paling dominan untuk membentuk variabel kematangan MPTI. Indikator selanjutnya mempunyai nilai

estimate sebesar 0,967 yaitu teknik pengambilan keputusan ($X_{1,3}$), kemudian diikuti optimasi ($X_{1,8}$) dengan nilai 0,965. Indikator selanjut mempunyai nilai *estimate* yang berdekatan yaitu indikator saling ketergantungan ($X_{1,5}$) sebesar 0,957, diikuti indikator batasan-batasan ($X_{1,6}$) sebesar 0,954, indikator *software* khusus ($X_{1,9}$) sebesar 0,953. Untuk indikator metrik finansial ($X_{1,2}$) dan analisis resiko ($X_{1,4}$) memiliki nilai *estimate* yang sama yaitu 0,950. Indikator terendah berasal dari indikator sentralisasi/pemusatan ($X_{1,1}$) sebesar 0,938.

Pada kategori perusahaan non-profit, bila ditinjau pada masing-masing indikator terdapat sembilan indikator yang bernilai positif dengan nilai *critical ratio (CR) loading* yang menunjukkan signifikan hanya di tujuh indikator, dua indikator belum menunjukkan nilai yang signifikan. Indikator dengan nilai *estimate* tertinggi ada pada indikator sentralisasi/pemusatan ($X_{1,1}$) sebesar 0,854, diikuti indikator saling ketergantungan ($X_{1,5}$) sebesar 0,803, indikator metrik finansial ($X_{1,2}$) sebesar 0,721, indikator teknik pengambilan keputusan ($X_{1,3}$) sebesar 0,667. Selanjutnya terdapat empat indikator yang nilai *estimate* yang dihasilkan saling berdekatan yaitu indikator batasan-batasan ($X_{1,6}$) sebesar 0,666 dan indikator keterlibatan manajemen puncak ($X_{1,7}$) sebesar 0,600. Selanjutnya analisis resiko ($X_{1,4}$) sebesar 0,509. Nilai *estimate* terendah ada pada dua indikator terakhir yaitu optimasi ($X_{1,8}$) sebesar 0,378, dan *software* khusus ($X_{1,9}$) sebesar 0,065. Dua indikator terendah mempunyai nilai *critical ratio (CR)* yang tidak signifikan, berarti dua indikator tersebut mempunyai pengaruh yang sangat kecil terhadap variabel kematangan MPTI pada perusahaan non-profit.

Tabel 5.35 Measure of Fit Measurement Model Variabel Kematangan MPTI

Variable	Perusahaan Profit			Perusahaan Non-Profit		
	Loading			Loading		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI	AVE = 0.914			AVE = 0.394		
x11	0.938	0.049	19.09*	0.854	0.057	15.08*
x12	0.950	0.033	28.57*	0.721	0.108	6.69*
x13	0.967	0.017	57.05*	0.667	0.131	5.09*
x14	0.950	0.037	25.75*	0.509	0.213	2.39*
x15	0.957	0.028	33.96*	0.803	0.073	11.01*
x16	0.954	0.040	24.01*	0.666	0.159	4.18*
x17	0.969	0.028	34.14*	0.600	0.131	4.6*
x18	0.965	0.026	36.78*	0.378	0.205	1.84
x19	0.953	0.044	21.9*	0.065	0.221	0.29

5.6.1.2 Model Pengukuran Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)

Pada variabel rasionalitas pengambilan keputusan terdapat tujuh indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain penggunaan analisis ($Y_{1.1}$), pencarian informasi ($Y_{1.2}$), analisis-intuisi ($Y_{1.3}$), metode kuantitatif ($Y_{1.4}$), tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$), sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$), dan komunikasi ($Y_{1.7}$). Ketujuh variabel ini termasuk variabel yang bersifat reflektif, maka *Measure of Fit* diukur berdasarkan *substantive content* dengan mencermati estimasi dan signifikansi pada *loading*.

Seperti penjelasan variabel sebelumnya terdapat dua kategori perusahaan, yaitu perusahaan profit dan non-profit. Pada perusahaan profit jika ditinjau dari Tabel 5.37 terlihat bahwa seluruh indikator pengukur variabel rasionalitas pengambilan keputusan bernilai positif pada kolom *estimate*, untuk *critical ratio (CR) loading* menunjukkan nilai yang signifikan untuk seluruh indikator. Indikator penggunaan analisis ($Y_{1.1}$) yaitu sebesar 0,986 merupakan indikator dengan nilai *estimate* tertinggi, indikator tersebut dapat dikatakan paling dominan dalam membentuk variabel rasionalitas pengambilan keputusan di perusahaan profit. Selanjutnya diikuti indikator metode kuantitatif ($Y_{1.4}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,984. Indikator selanjutnya mempunyai nilai *estimate* yang saling berdekatan yaitu pencarian informasi ($Y_{1.2}$) sebesar 0,976, tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$) sebesar 0,974, dan analisis-intuisi ($Y_{1.3}$) sebesar 0,970. Dua indikator terendah ada pada indikator komunikasi ($Y_{1.7}$) sebesar 0,957 dan sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$) sebesar 0,926.

Tabel 5.36 *Measure of Fit Measurement Model* Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Variable	Perusahaan Profit			Perusahaan Non-Profit		
	Loading			Loading		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	AVE = 0.936			AVE = 0.434		
y11	0.986	0.010	99.42*	0.163	0.284	0.57
y12	0.976	0.021	47.0*	0.805	0.102	7.89*
y13	0.970	0.021	46.98*	0.697	0.125	5.56*
y14	0.984	0.018	55.52*	0.380	0.320	1.19
y15	0.974	0.021	45.85*	0.694	0.131	5.3*
y16	0.926	0.039	23.5*	0.809	0.050	16.04*
y17	0.957	0.049	19.36*	0.776	0.065	11.89*

Pada perusahaan non-profit terdapat lima indikator menghasilkan nilai *estimate* positif dan *critical ratio (CR)* yang signifikan. Pada perusahaan ini indikator sosialisasi perubahan ($Y_{1.6}$) merupakan indikator dengan nilai *estimate* tertinggi yaitu sebesar 0,809. Berbeda halnya dengan perusahaan profit, dimana indikator ini merupakan indikator dengan nilai terendah. Indikator sosialisasi perubahan merupakan indikator yang dominan dalam mempengaruhi variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan sebagian besar fungsi dari investasi TI di perusahaan non-profit berguna untuk mempermudah penyaluran informasi terkait pemberitahuan kegiatan baru ataupun kegiatan rutin yang dilakukan pada saat-saat tertentu seperti rapat bulanan/tahunan dan lain sebagainya. Indikator selanjutnya adalah pencarian informasi ($Y_{1.2}$) sebesar 0,805, nilai indikator ini berdekatan dengan indikator komunikasi ($Y_{1.7}$) sebesar 0,776 dan indikator analisis-intuisi ($Y_{1.3}$) sebesar 0,697. Diikuti indikator tingkat fokus pada informasi ($Y_{1.5}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,694. Dua indikator terakhir yaitu indikator metode kuantitatif ($Y_{1.4}$) sebesar 0,380 dan penggunaan analisis ($Y_{1.1}$) sebesar 0,163 merupakan indikator dengan nilai *estimate* terendah dan *critical ratio (CR)* yang tidak signifikan.

5.6.1.3 Model Pengukuran Variabel Perilaku Politik (Y_2)

Variabel Perilaku Politik diterjemahkan ke dalam empat indikator yaitu indikator Tujuan Individu – Organisasi ($Y_{2.1}$), Terbuka Pada Preferensi ($Y_{2.2}$), Penggunaan Negosiasi ($Y_{2.3}$), dan Penggunaan Kekuatan ($Y_{2.4}$). Variabel perilaku politik termasuk variabel dengan model indikator yang bersifat formatif, maka *Measure of Fit* diukur berdasarkan *weight*, yakni dengan mencermati nilai *estimate loading* dan signifikansi pada *critical ratio (CR) weight*.

Pada kategori perusahaan profit yang tertera pada Tabel 5.38 terlihat bahwa nilai *estimate* keempat indikator mempunyai nilai yang positif dan dua nilai *critical ratio (CR) weight* yang menunjukkan signifikan. Nilai *estimate* indikator individu – organisasi ($Y_{2.1}$) merupakan indikator terbesar untuk variabel ini, yaitu sebesar 0,550. Hasil tersebut konsisten bila dilihat dari nilai *mean* yang diperoleh, dimana indikator ini memperoleh nilai *mean* tertinggi di variabel perilaku politik. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan profit jarang sekali mencampurkan kepentingan individu/pribadi dengan kepentingan organisasi, hal ini ditunjukkan oleh indikator individu-organisasi yang sangat

dominan dari variabel perilaku politik yang penting diperhatikan terkait dengan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Indikator selanjutnya adalah indikator penggunaan kekuatan ($Y_{2.4}$) yang menjadi indikator yang berpengaruh di perusahaan profit. Terdapat pula dua indikator dengan nilai *estimate* terendah dengan *critical ratio* (*CR*) yang tidak signifikan yaitu indikator penggunaan negosiasi ($Y_{2.3}$) sebesar 0,167, dan indikator terbuka pada preferensi ($Y_{2.2}$) sebesar 0,137. Dua indikator ini dianggap tidak begitu berpengaruh pada variabel perilaku politik, meskipun mendapati nilai *estimate* yang rendah namun indikator ini perlu diperhatikan oleh perusahaan guna menggali informasi terkait resiko dan kesiapan karyawan dalam investasi TI di perusahaan, sehingga penting pula untuk diperhatikan.

Tabel 5.37 Measure of Fit Measurement Model Variabel Perilaku Politik

Variable	Perusahaan Profit			Perusahaan Non-Profit		
	Weight			Weight		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Perilaku Politik	AVE = 0.000			AVE = 0.000		
y21	0.550	0.104	5.29*	-0.304	0.525	0.58
y22	0.137	0.125	1.09	0.655	0.603	1.09
y23	0.167	0.114	1.47	0.530	0.505	1.05
y24	0.207	0.057	3.66*	-0.245	0.512	0.48

Pada perusahaan non-profit tinjauan pada nilai *estimate* menunjukkan adanya dua indikator dengan nilai positif dan terdapat dua indikator yang bernilai negatif. Hasil keempat indikator pada variabel perilaku politik ini belum menunjukkan signifikansinya bila dilihat pada nilai *critical ratio* (*CR*) *weight*. Indikator terbuka pada preferensi ($Y_{2.2}$) merupakan indikator dengan nilai tertinggi terbesar untuk variabel ini, yaitu sebesar 0,655. Indikator ini mempunyai posisi nilai *estimate* yang berbeda seperti perusahaan profit. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan non-profit mencoba melakukan transparansi atas preferensi masing-masing karyawan perusahaan, dengan begitu pihak manajemen puncak dapat mengetahui apakah saran yang diajukan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator selanjutnya adalah indikator penggunaan negosiasi ($Y_{2.3}$) sebesar 0,530 yang menjadi indikator yang berpengaruh di perusahaan non-profit. Terdapat dua indikator dengan nilai *estimate* terendah dengan *critical ratio* (*CR*) yang tidak signifikan yaitu indikator

individu – organisasi ($Y_{2,1}$) sebesar -0,304, dan indikator penggunaan kekuatan ($Y_{2,4}$) sebesar -0,245.

5.6.1.4 Model Pengukuran Variabel Bapakism (X_2)

Variabel bapakism diukur dengan enam indikator pendukung yaitu pemimpin (bapak) ($X_{2,1}$), sentralisasi ($X_{2,2}$), asal bapak senang (ABS) ($X_{2,3}$), loyalitas ($X_{2,4}$), rukun ($X_{2,5}$), dan perayaan ($X_{2,6}$). Variabel perilaku politik termasuk variabel dengan model indikator yang bersifat reflektif, maka *Measure of Fit* diukur berdasarkan *loading*, yakni dengan mencermati nilai *estimate loading* dan signifikansi pada *critical ratio (CR) loading*.

Pada perusahaan profit terdapat enam indikator dengan nilai *estimate* positif dan dengan nilai *critical ratio (CR) loading* yang signifikan. Berdasarkan Tabel 5.39, dapat diketahui nilai *estimate* tertinggi terletak pada indikator pemimpin (bapak) ($X_{2,1}$) yakni sebesar 0,986 dan signifikan dengan *critical ratio* sebesar 89,04 pada level 0,05 ($p < 0,05$). Diikuti indikator loyalitas ($X_{2,4}$) sebesar 0,985 dan signifikan dengan *critical ratio* sebesar 102,32. Selanjutnya terdapat indikator rukun ($X_{2,5}$) sebesar 0,960 dan signifikan dengan 36,56. Untuk tiga indikator terendah terakhir terdapat indikator asal bapak senang (ABS) ($X_{2,3}$) sebesar 0,956 dengan *critical ratio* sebesar 46,75, kemudian diikuti indikator sentralisasi ($X_{2,2}$) sebesar 0,949 dengan *critical ratio* sebesar 37,85, dan terakhir indikator perayaan ($X_{2,6}$) sebesar 0,819 dengan *critical ratio* sebesar 12,68.

Tabel 5.38 *Measure of Fit Measurement Model* Variabel Bapakism

Variable	Perusahaan Profit			Perusahaan Non-Profit		
	Loading			Loading		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Bapakism	AVE = 0.892			AVE = 0.351		
x21	0.986	0.011	89.04*	0.438	0.357	1.23
x22	0.949	0.025	37.85*	0.315	0.266	1.19
x23	0.956	0.020	46.75*	0.563	0.152	3.69*
x24	0.985	0.010	102.32*	0.881	0.198	4.45*
x25	0.960	0.026	36.56*	0.576	0.398	1.45
x26	0.819	0.065	12.68*	-0.247	0.269	0.92

Pada perusahaan non-profit terdapat lima indikator dengan nilai *estimate* positif, satu indikator dengan nilai *estimate* negatif, dan dengan tiga indikator dengan nilai *critical ratio (CR) loading* yang signifikan. Berdasarkan Tabel 5.38,

dapat diketahui nilai *estimate* tertinggi dan signifikan terletak pada indikator loyalitas ($X_{2.4}$) sebesar 0,881. Kemudian terdapat indikator asal bapak senang (ABS) ($X_{2.3}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,563. Dua indikator tertinggi yang telah disebutkan bernilai positif dan signifikan. Untuk tiga indikator bernilai positif dan tidak signifikan terdapat pada indikator rukun ($X_{2.5}$) sebesar 0,576, diikuti indikator pemimpin (bapak) ($X_{2.1}$) sebesar 0,438, kemudian diikuti indikator sentralisasi ($X_{2.2}$) sebesar 0,315. Untuk indikator terendah yang bernilai *estimate* negatif ada pada indikator perayaan ($X_{2.6}$) sebesar -0,247.

5.6.1.5 Model Pengukuran Variabel Kinerja Perusahaan (Z_1)

Variabel kinerja perusahaan diukur oleh dua indikator pendukung yakni indikator *market share* ($Z_{1.1}$) dan operasional organisasi ($Z_{1.2}$). Variabel kinerja perusahaan termasuk model indikator yang bersifat reflektif. maka *Measure of Fit* diukur berdasarkan *loading*, yakni dengan mencermati nilai *estimate loading* dan signifikansi pada *critical ratio (CR) loading*.

Penjelasan Tabel 5.40 terbagi menjadi dua kategori yaitu perusahaan profit dan non-profit kedua kategori memiliki nilai *estimate* yang positif dan nilai *critical ratio (CR)* yang signifikan. Sehingga dapat dikatakan kedua indikator mempunyai peran yang besar terhadap perusahaan. Jika dicermati satu per satu kategori, indikator tertinggi pada perusahaan profit ada pada indikator *market share* ($Z_{1.1}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,988 dan signifikan dengan nilai *critical ratio* sebesar 137.87. Kemudian disusul dengan indikator selanjutnya yaitu operasional organisasi ($Z_{1.2}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,974 dan signifikan dengan nilai *critical ratio* sebesar 71,0.

Tabel 5.39 *Measure of Fit Measurement Model Variabel Kinerja Perusahaan*

Variable	Perusahaan Profit			Perusahaan Non-Profit		
	Loading			Loading		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Kinerja Perusahaan	AVE = 0.963			AVE = 0.782		
z11	0.988	0.007	137.87*	0.864	0.055	15.82*
z12	0.974	0.014	71.0*	0.904	0.031	28.79*

Berbeda halnya dengan pencapaian nilai di perusahaan non-profit dimana indikator operasional organisasi ($Z_{1.2}$) merupakan indikator dengan nilai *estimate* tertinggi yakni sebesar 0,904 dan signifikan dengan nilai *critical ratio* 28,79.

Indikator terendah ada pada indikator *market share* ($Z_{1.1}$) dengan nilai *estimate* sebesar 0,864 dan signifikan dengan nilai *critical ratio* 15,82.

5.6.2 Analisis Measure of Fit Structural Model

Dalam analisis GSCA, pengukuran *goodness of fit model* dapat dilakukan dengan mengevaluasi nilai FIT dan Adjusted FIT (AFIT). Hasil pada Tabel 5.40 terlihat nilai FIT pada perusahaan profit sebesar 0,860 yang artinya model mampu menjelaskan 86,0% variasi dari data yang ada. Dapat juga diartikan bahwa keragaman Kematangan MPTI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku potik, dan Bapakism (Budaya Lokal) mampu mempengaruhi Kinerja Perusahaan sebesar 86,0% dan signifikan pada tingkat 95%. Sedangkan sisanya sebesar 14,0% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam konstruk model penelitian ini. Begitu pula pada perusahaan non-profit nilai FIT pada perusahaan sebesar 0,403 yang artinya model mampu menjelaskan 40,3% variasi dari data yang ada. Dapat juga diartikan bahwa keragaman Kematangan MPTI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku potik, dan Bapakism (Budaya Lokal) mampu mempengaruhi Kinerja Perusahaan sebesar 40,3% dan signifikan pada tingkat 95%. Sedangkan sisanya sebesar 59,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam konstruk model penelitian ini.

Tabel 5.40 Hasil *Measure of Fit Structural Model*

	Perusahaan Profit	Perusahaan Non-profit
FIT	0.860	0.403
AFIT	0.853	0.371
NPAR	58	58

Sedangkan nilai AFIT dalam penelitian ini, pada perusahaan profit sebesar 0,853 dan perusahaan non-profit sebesar 0,371 dapat menjadi alternatif perbandingan untuk mengakomodasi keragaman variabel lainnya. Nilai AFIT pada perusahaan profit menggambarkan bahwa model mampu menjelaskan 85,3% variabel Kematangan MPTI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku potik, dan Bapakism (Budaya Lokal) mempengaruhi Kinerja Perusahaan. Begitu pula pada perusahaan non-profit nilai AFIT menggambarkan bahwa 37,1% variabel Kematangan MPTI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku potik, dan Bapakism (Budaya Lokal) mempengaruhi Kinerja Perusahaan. Nilai AFIT dari dua

perusahaan terlihat bahwa nilai pada perusahaan profit lebih besar daripada perusahaan non-profit. Nilai AFIT tersebut menjelaskan bahwa model sangat cocok jika digunakan pada perusahaan profit, karena model mampu menjelaskan variasi data lebih baik dibanding nilai AFIT di perusahaan non-profit, yakni sebesar 85,3%.

Dengan demikian, berdasarkan hasil yang diperoleh pada nilai FIT dan AFIT ini, dapat disimpulkan bahwa model mampu dengan baik menjelaskan fenomena yang dikaji dalam penelitian ini.

5.7 Pengujian Hipotesis

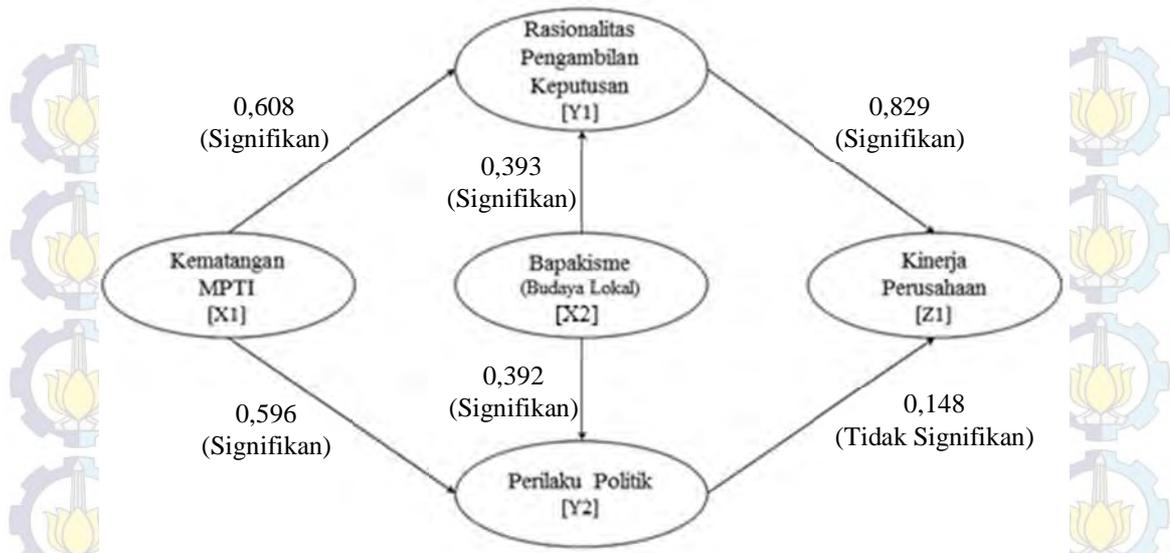
Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini dapat dianalisis dari nilai yang ditunjukkan oleh output GSCA yang berupa *Path Coefficients* pada *measures of fit* model struktural. Pada hasil tersebut terdapat *nilai estimate*, *standard error*, dan *critical ratio* yang dapat dikaji lebih lanjut, karena *Path Coefficients* menggambarkan hubungan setiap variabel.

Tabel 5.41 *Path Coefficients* pada Perusahaan Profit

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.608	0.074	8.22*
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	0.596	0.140	4.25*
Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.829	0.206	4.03*
Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.393	0.074	5.28*
Bapakism->Perilaku Politik	0.392	0.143	2.73*
Perilaku Politik->Kinerja Perusahaan	0.148	0.207	0.72

CR* = significant at .05 level; Sumber: Lampiran 5, diolah 2014

Nilai *Path Coefficients* untuk hubungan antar variabel dalam model, yang ditunjukkan oleh Tabel 5.41, bila digambarkan ke dalam konstruk variabel pada model empiris penelitian ini dapat terlihat seperti Gambar 5.1 di bawah ini.



Gambar 5.1 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Profit

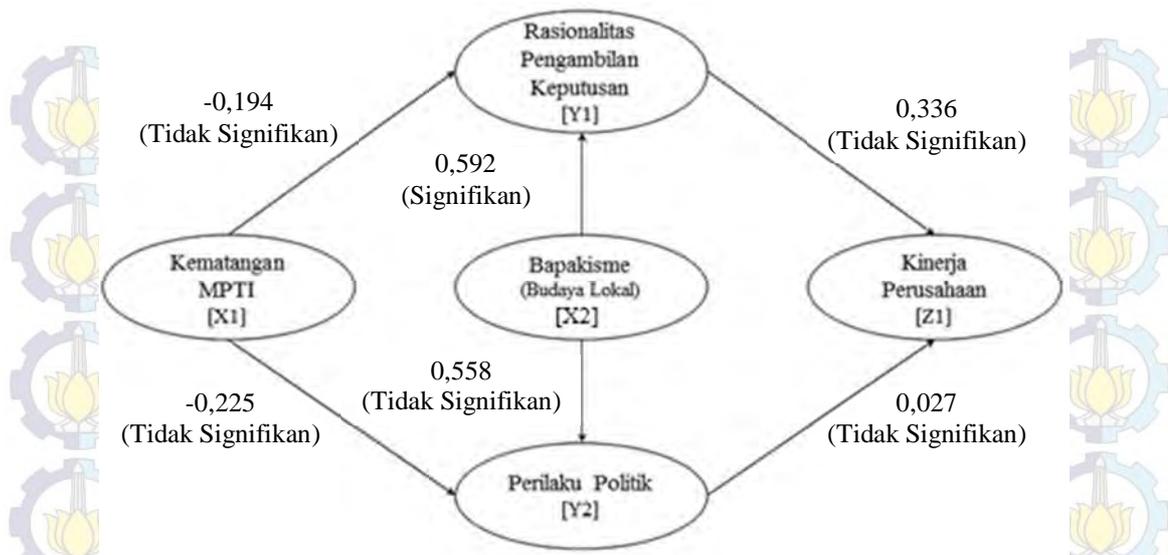
Pada Tabel 5.42 terlihat hasil *Path Coefficients* perusahaan non-profit seperti penjelasan sebelumnya dimana terdapat *nilai estimate, standard error, dan critical ratio* yang dapat dikaji untuk menggambarkan hubungan setiap variabel

Tabel 5.42 *Path Coefficients* pada Perusahaan Non-Profit

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Racionalitas Pengambilan Keputusan	-0.194	0.136	1.43
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	-0.225	0.348	0.65
Racionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.336	0.251	1.34
Bapakism->Racionalitas Pengambilan Keputusan	0.592	0.106	5.62*
Bapakism->Perilaku Politik	0.558	0.597	0.94
Perilaku Politik->Kinerja Perusahaan	0.027	0.369	0.07

CR* = significant at .05 level; Sumber: Lampiran 5, diolah 2014

Nilai *Path Coefficient* untuk hubungan antar variabel dalam model, yang ditunjukkan oleh Tabel 5.42, bila digambarkan ke dalam konstruk variabel pada model empiris penelitian ini dapat terlihat seperti Gambar 5.2 di bawah ini.



Gambar 5.2 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Non-Profit

5.7.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1: Kematangan MPTI mempengaruhi rasionalitas dalam membuat keputusan investasi TI.

a) Perusahaan Profit

Bila ditinjau dari Tabel 5.41 atau Gambar 5.1, dapat dilihat hubungan antara variabel Kematangan MPTI dan Rasionalitas Pengambilan Keputusan memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar 0.608, *standard error* sebesar 0.074, dan *critical ratio* sebesar 8.21 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Maka kondisi ini menandakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Pengujian ini diperkuat dengan penelitian Tjan, 2001 bahwa mayoritas organisasi yang mengadopsi manajemen portfolio memiliki keputusan yang lebih baik. Maka, Hipotesis 1 dalam penelitian ini dinyatakan **dapat diterima**.

Pada kategori perusahaan profit ini kematangan MPTI sangat mempengaruhi rasionalitas pembuatan keputusan dalam investasi TI dan memberi dampak langsung saat TI diimplementasikan di perusahaan. Jika dicermati pada tabel 5.36 sembilan indikator kematangan MPTI sentralisasi/pemusatan ($X_{1.1}$), metrik finansial ($X_{1.2}$), teknik pengambilan keputusan ($X_{1.3}$), analisis resiko ($X_{1.4}$), saling ketergantungan ($X_{1.5}$), batasan-batasan ($X_{1.6}$), keterlibatan manajemen puncak ($X_{1.7}$), optimasi ($X_{1.8}$), dan

software khusus ($X_{1,9}$) mampu menerjemahkan variabel kematangan MPTI dengan baik. Dengan demikian, semakin tinggi kematangan MPTI yang terdiri dari sembilan unsur tersebut semakin meningkatkan rasionalitas karyawan dalam mengambil keputusan dalam melakukan investasi TI dan sesuai dengan penelitian Jeffery & Leliveld (2004) diharapkan komunikasi internal organisasi antara unit bisnis dan TI dapat berkembang.

b) Perusahaan Non-Profit

Hasil yang terlihat dari Tabel 5.42 atau Gambar 5.2, dapat dilihat hubungan antara variabel Kematangan MPTI dan Rasionalitas Pengambilan Keputusan memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar -0.194, *standard error* sebesar 0.136, dan *critical ratio* sebesar 1,43. Kondisi ini mencerminkan bahwa hubungan antara kematangan MPTI dan rasionalitas pengambilan keputusan tidak signifikan. Sehingga variabel kematangan MPTI tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel rasionalitas pengambilan keputusan di perusahaan non-profit. Maka Hipotesis 1 pada kategori perusahaan non-profit dinyatakan **ditolak**.

Hasil yang tidak signifikan pada Hipotesis 1 dapat dilihat pada konstruk variabel kematangan MPTI terhadap rasionalitas pengambilan keputusan, yakni pada indikator penyusun variabel pada penelitian. Jika dilihat dari *nilai estimate*, *standard error*, dan *critical ratio*, terdapat tiga indikator yang mempunyai nilai yang tidak signifikan yaitu indikator analisis resiko, optimasi dan *software* khusus.

Sebagai indikator pendukung pengukuran kematangan MPTI, analisis resiko dan optimasi dalam hal ini berkaitan dengan menimbulkan pengoptimalan portfolio perusahaan dalam menangani proyek yang dilakukan secara berkala, ditambah juga proses pemantauan target proyek dan keuntungan proyek secara terpusat. Peningkatan optimasi perusahaan perlu dilandasi dengan analisis resiko agar resiko yang diterima perusahaan mampu diminimalisir dan dikelola dengan baik. Jika indikator analisis resiko dan optimasi bernilai kecil pihak manajemen puncak harus lebih cermat lagi dalam mengambil keputusan terkait investasi TI, dengan celah tersebut tidak menghasilkan keputusan akhir yang kurang berkualitas. Manajemen Portfolio TI menimbulkan adanya transparansi di dalam organisasi dan mengurangi

politik dalam pembuatan keputusan, yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas keputusan (Kaplan, 2005).

Pada indikator *software* khusus ini perusahaan non-profit yang menjadi sampel penelitian memang tidak seluruh proyek dan kinerja karyawan direkap dan di-*update* secara rutin menggunakan software khusus. Software tersebut mampu membantu perusahaan untuk melihat kondisi terkini perusahaan secara real-time, sehingga jika perusahaan menggunakan software khusus dalam membuat portfolio, celah perusahaan yang dirasa kurang dapat dipantau secara langsung dan manajemen puncak dapat dengan mudah mendapat informasi yang mendukung dalam taraf kompleksitas proyek yang besar. Maka pertimbangan terkait penggunaan software khusus menjadi pertimbangan penting dalam keputusan manajemen puncak untuk melakukan investasi TI.

5.7.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2: Kematangan MPTI berpengaruh terhadap tingkat perilaku politis organisasi.

a) Perusahaan Profit

Pada Hipotesis 2 ini hubungan antara variabel Kematangan MPTI dan Perilaku Politik memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar 0.615, *standard error* sebesar 0.148, dan *critical ratio* sebesar 4.15 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Maka kondisi ini menandakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Pada konstruk model awal penelitian beranggapan bahwa semakin matangnya MPTI di suatu perusahaan dapat mempermudah manajemen puncak dalam membuat keputusan yang efektif, dapat pula mungurangi kegiatan proyek dengan latar belakang kepentingan tertentu (Datz 2003). Namun hasil yang diperoleh dari penelitian ini hubungan kedua variabel bernilai positif, maka Hipotesis 2 dalam penelitian ini **ditolak**.

Kematangan MPTI sangat mempengaruhi variabel perilaku politik dalam investasi TI dan memberi dampak langsung saat TI diimplementasikan perusahaan secara langsung. Jika dicermati pada tabel 5.36 sembilan indikator kematangan MPTI sentralisasi/pemusatan ($X_{1,1}$), metrik finansial ($X_{1,2}$), teknik pengambilan keputusan ($X_{1,3}$), analisis resiko ($X_{1,4}$), saling

ketergantungan ($X_{1.5}$), batasan-batasan ($X_{1.6}$), keterlibatan manajemen puncak ($X_{1.7}$), optimasi ($X_{1.8}$), dan software khusus ($X_{1.9}$) mampu menerjemahkan variabel kematangan MPTI dengan baik. Dalam konstruk model penelitian ini hipotesis 2 mempunyai hubungan negatif dimana semakin tinggi nilai variabel kematangan maka semakin rendah variabel perilaku politik yang dihasilkan.

b) Perusahaan Non-Profit

Bila ditinjau dari Tabel 5.42 atau Gambar 5.2, dapat dilihat hubungan antara variabel kematangan MPTI dan variabel perilaku politik memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar -0.225, *standard error* sebesar 0.348, dan *critical ratio* sebesar 0,65. Kondisi ini mencerminkan bahwa hubungan antara kematangan MPTI dan perilaku politik tidak signifikan. Sehingga pada perusahaan non-profit variabel kematangan MPTI tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel perilaku politik di perusahaan non-profit. Maka Hipotesis 2 pada kategori perusahaan non-profit dinyatakan **ditolak**.

Jika dicermati kembali penyebab hasil yang tidak signifikan pada Hipotesis 2 dapat dilihat pada konstruk variabel kematangan MPTI terhadap perilaku politik. Terdapat indikator yakni pada indikator penyusun variabel pada penelitian. Jika dilihat dari *nilai estimate*, *standard error*, dan *critical ratio*, terdapat tiga indikator yang mempunyai nilai yang tidak signifikan yaitu indikator analisis resiko, optimasi dan *software* khusus.

Sebagai salah satu pembentuk kematangan MPTI adalah indikator optimasi, kegiatan optimasi ini dilakukan perusahaan dalam membangun ulang portfolio yang telah ada sebelumnya. Seiring perkembangan waktu, kegiatan internal perusahaan dan regulasi akan mengalami perubahan, sehingga perlu adanya kegiatan khusus untuk memantau proyek perusahaan. Perusahaan yang rutin melakukan optimasi mampu mengurangi resiko dan celah yang menimbulkan suatu perilaku politik dari internal perusahaan. Tingginya tingkat optimasi perusahaan, dipengaruhi oleh analisis resiko yang tajam, dalam implementasinya portfolio TI memerlukan dukungan *software*

khusus yang mampu mengelola sesuai dengan kompleksitas kegiatan/proyek perusahaan. Menurut penelitian Hoque et al. (2006); Kaplan (2005),MPTI sangat dianjurkan sebagai *tool* yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis antara manajer bisnis dan TI. Pada perusahaan non-profit, indikator *software* khusus memperoleh nilai terendah, hal ini juga mampu mengakibatkan celah yang nantinya mampu menimbulkan perilaku politik di perusahaan non-profit. Fungsi dari penggunaan *software* khusus dalam penanganan suatu proyek TI ini sangat mendukung indikator optimasi.

5.7.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3: Tingkat rasionalitas pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja organisasi.

a) Perusahaan Profit

Bila ditinjau dari Tabel 5.41 atau Gambar 5.1, dapat dilihat hubungan antara variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Kinerja Perusahaan memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar 0.869, *standard error* sebesar 0.219, dan *critical ratio* sebesar 3.96 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Maka kondisi ini menandakan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. Hipotesis 3 dalam penelitian ini dinyatakan **dapat diterima**.

Pada kategori perusahaan profit ini rasionalitas pengambilan keputusan sangat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan dan memberi dampak langsung saat TI diimplementasikan di perusahaan profit. Jika dicermati pada tabel 5.36 responden mampu menerjemahkan variabel rasionalitas pengambilan keputusan dengan baik. Pengaruh dari kualitas keputusan manajemen puncak didukung oleh banyak informasi yang terkumpul (Dean & Sharfman, 1996), mempertimbangkan alternatif, berbagai tindakan, dan banyak kriteria keputusan (Simons et al. 1999). Dengan demikian, semakin tinggi rasionalitas pengambilan keputusan semakin meningkatkan kinerja perusahaan yakni dalam hal produktifitas meraih pasar baru dan mempertahankan kondisi perusahaan secara baik, yang diselaraskan dengan pengelolaan keuangan yang sesuai dengan target perusahaan.

b) Perusahaan Non-Profit

Pada hasil *path coefficients* dari Tabel 5.42 atau Gambar 5.2, dapat dilihat hubungan antara variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Kinerja Perusahaan memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar 0.336, *standard error* sebesar 0.251, dan *critical ratio* sebesar 1.34. kondisi ini mencerminkan bahwa hubungan kedua variabel tidak signifikan. Sehingga, hasil dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa rasionalitas pengambilan keputusan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di perusahaan non-profit. Hipotesis 3 dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

Pada kategori perusahaan non-profit, jauh berbeda dengan perusahaan profit dimana indikator rasionalitas pengambilan keputusan sangat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan. Analisis (Miller & Cardinal, 1994) dan (Schwenk & Shrader, 1993), menunjukkan bahwa rata-rata hubungan antara perencanaan formal dan kinerja berhubungan positif dan signifikan. Jika dicermati dari nilai *estimate* dimasing-masing indikator, terdapat indikator dari variabel rasionalitas pengambilan keputusan yang mempunyai nilai yang rendah, yakni indikator metode kuantitatif dan indikator penggunaan analisis. Pembuatan keputusan, dalam melakukan investasi TI, dengan tingkat rasionalitas yang tinggi membutuhkan metode kuantitatif dari karyawan terutama manajemen puncak. Jika metode kuantitatif sangat jarang dilakukan dalam mengkaji/analisis suatu informasi terkait investasi TI, maka kinerja perusahaan dapat menurun, karena dari informasi yang dihasilkan cenderung mentah dan memungkinkan berbagai macam resiko yang tidak terduga dapat muncul. Maka indikator metode kuantitatif dan penggunaan analisis penting untuk dipertimbangkan sebelum melakukan investasi TI.

5.7.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4: Perilaku politik organisasi mempunyai dampak pada kinerja organisasi.

a) Perusahaan Profit

Mengacu pada Tabel 5.41 atau yang ditampilkan pada Gambar 5.1 menunjukkan nilai *estimate* pada *path coefficients* hubungan antara perilaku politik dengan kinerja perusahaan sebesar 0,148, *standard error* sebesar 0,207, dan *critical ratio* sebesar 0,72. Maka dari data yang di dapat terlihat bahwa hubungan antara perilaku politik dan kinerja organisasi tidak signifikan. Dari pengujian ini membuktikan bahwa perilaku politik tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dengan demikian Hipotesis 4 dinyatakan **ditolak**.

Hasil yang tidak signifikan tersebut dapat dicermati melalui konstruk model penelitian hubungan antara perilaku politik dan kinerja perusahaan. Pada variabel perilaku politik, kondisi menarik ditemukan pada indikator penggunaan preferensi dan penggunaan negosiasi. Menurut penelitian sebelumnya keputusan dibuat berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok (Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981), dapat terjadi keputusan yang tidak selaras dengan kepentingan organisasi (Dean & Sharfman, 1996). Semakin banyaknya informasi yang disalurkan kepada manajemen puncak, dapat meningkatkan kualitas keputusan dalam investasi TI di perusahaan namun jika manajemen puncak tidak mampu memilah informasi yang relevan dapat mengakibatkan keputusan yang tidak sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan.

b) Perusahaan Non-Profit

Dari hasil pengolahan data yang tertera pada Tabel Tabel 5.42 atau Gambar 5.2 dapat dicermati hubungan antara variabel Perilaku Politik dan Kinerja Perusahaan memperoleh nilai *estimate* pada *path coefficients* sebesar 0.027, *standard error* sebesar 0.369, dan *critical ratio* sebesar 0.07. Kondisi ini mencerminkan bahwa hubungan kedua variabel tidak signifikan. Sehingga, hasil dari pengujian ini dapat disimpulkan bahwa perilaku politik tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di perusahaan non-profit. Hipotesis 4 dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

Penyebab hasil yang tidak signifikan di hipotesis 4 ini dapat dicermati dari konstruk model variabel perilaku politik terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel perilaku politik, hasil yang didapat pada indikator tujuan individu – organisasi, terbuka pada preferensi, penggunaan negosiasi, dan penggunaan kekuatan bernilai positif, namun tidak signifikan. Hasil di masing-masing indikator, mencerminkan kondisi yang ada di perusahaan non-profit. Menjaga nama baik perusahaan selalu ditanamkan dimasing-masing karyawan perusahaan. Penilaian variabel perilaku politik dilakukan dengan hati-hati oleh para responden, sehingga variabel tersebut menghasilkan data yang tidak signifikan.

Perilaku politik terjadi hampir diseluruh perusahaan, namun berbeda tingkat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Manajemen puncak perlu menindak dengan tegas bila mengetahui ada tindakan politik di perusahaan.

5.7.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5: Nilai budaya (bapakism) pada organisasi mempunyai pengaruh terhadap rasionalitas dalam pengambilan keputusan dalam investasi TI.

a) Perusahaan Profit

Mengacu pada Tabel 5.42 atau yang ditampilkan pada Gambar 5.1 menunjukkan nilai *estimate* pada *path coefficients* hubungan antara bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 0,393, *standard error* sebesar 0,074, dan *critical ratio* sebesar 5,28 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan mempunyai korelasi positif dan signifikan. Meskipun pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat pengambilan keputusan, karena budaya merupakan faktor intangible (Subriadi, 2013). Maka hipotesis 5 ini dinyatakan **dapat diterima**.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terkait TI terdapat unsur budaya yang harus dimasukkan. Bapakism menjadi salah satu faktor budaya yang diselipkan agar proyek yang dijalankan di lokasi tersebut dapat berjalan dan mencapai

tujuan bisnis perusahaan. Semakin tinggi nilai *mean* variabel bapakism maka semakin tinggi pula nilai *mean* pada variabel rasionalitas pengambilan keputusan.

b) Perusahaan Non-Profit

Mengacu pada Tabel 5.43 atau yang ditampilkan pada Gambar 5.2 menunjukkan nilai *estimate* pada *path coefficients* hubungan antara bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 0.592, *standard error* sebesar 0,106, dan *critical ratio* sebesar 5,62 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan mempunyai korelasi positif dan signifikan. Meskipun pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat pengambilan keputusan, karena budaya merupakan faktor intangible (Subriadi, 2013). Maka hipotesis 5 ini dinyatakan **dapat diterima**.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan terkait TI terdapat unsur budaya yang harus dimasukkan. Bapakism menjadi salah satu faktor budaya yang harus diselipkan agar proyek dapat berjalan dan mencapai tujuan / target bisnis perusahaan. Semakin tinggi nilai *mean* variabel bapakism maka semakin tinggi pula nilai *mean* pada variabel rasionalitas pengambilan keputusan.

5.7.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6: Pengaruh nilai budaya (bapakism) terhadap perilaku politik organisasi.

a) Perusahaan Profit

Mengacu pada Tabel 5.41 atau yang ditampilkan pada Gambar 5.1 menunjukkan nilai *estimate* pada *path coefficients* hubungan antara bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 0.392, *standard error* sebesar 0.143, dan *critical ratio* sebesar 2.73 dengan signifikansi pada level 0,05 ($p < 0.05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bapakism dengan perilaku politik mempunyai korelasi positif dan signifikan.. Maka Hipotesis 6 dinyatakan **dapat diterima**.

Pengujian ini dari pengamatan peneliti terhadap patern bapakism (budaya lokal) dimana patern bapakism yang dilambangkan dengan seorang bapak yang mengayomi dan melindungi keluarga atau suatu kelompok. Bapak disini digambarkan sebagai seseorang yang berhak mengambil keputusan dan wajib untuk kerjakan oleh anaknya (karyawan). Semakin tingginya tingkat budaya di lokasi tersebut, maka semakin tinggi pula rasa idealisme terhadap suatu tim untuk saling melindungi (Allen et al., 1979; Dean & Sharfman, 1996). Hal ini dapat memicu terjadinya perilaku politik di perusahaan. Jika dikembangkan dari pernyataan tersebut, bahwa pengaruh terjadinya perilaku politik karena kematangan MPTI di suatu perusahaan.

Sehingga muncul indikasi bahwa hubungan bapakism dan perilaku politik ini memiliki pengaruh yang besar. Maka dapat dikatakan bahwa kondisi dalam memutuskan untuk melakukan investasi TI di dominasi oleh manajemen puncak. Bila dicermati kembali pada tabel 5.38, variabel bapakism di perusahaan profit ini di dominasi oleh indikator pemimpin (bapak). Enam indikator pada perusahaan profit ini mampu dengan baik menerjemahkan variabel bapakism. Dengan demikian

b) Perusahaan Non-Profit

Mengacu pada Tabel 5.41 atau yang ditampilkan pada Gambar 5.1 menunjukkan nilai *estimate* pada *path coefficients* hubungan antara bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 0.558, *standard error* sebesar 0.597, dan *critical ratio* sebesar 0.94. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bapakism dengan perilaku politik mempunyai korelasi positif, namun tidak signifikan. Maka Hipotesis 6 pada kategori ini dinyatakan **ditolak**.

Jika dicermati hasil yang terangkum pada tabel 5.38, terdapat indikator perayaan yang memperoleh nilai *estimate* terendah dan negatif. Indikator ini dianggap tidak berpengaruh pada variabel bapakism. Pada hubungan bapakism dan perilaku politik ini sebenarnya memiliki pengaruh yang besar, karena perilaku politik muncul bisa karena latar belakang seseorang, dalam hal ini adalah budaya. Budaya mampu membentuk kepribadian suatu individu atau kelompok yang mampu mempengaruhi cara berfikir dan sudut pandang seseorang terhadap suatu kondisi. Dengan

demikian perilaku politik karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor bapakism di perusahaan non-profit.

5.8 Analisis Persepsi dan Pengaruh Variabel Penelitian

Penelitian ini mengusulkan lima variabel yang diangkat untuk menjadi suatu konstruk model. Bilai diamati dari Tabel 5.44 yang didapat dari hasil GSCA, menyatakan bahwa pada kategori perusahaan profit dan non-profit, seluruh variabel dapat dipersepsikan dengan cukup baik oleh responden, hal tersebut dibuktikan dengan nilai *mean* yang diperoleh semua variabel berada diatas 3,0 dalam skala 1-5, dimana jika nilai *mean* semakin mendekati 5 dikatakan bahwa variabel tersebut semakin baik. Pada perusahaan profit nilai *mean* pada kinerja perusahaan mendapatkan nilai tertinggi yakni sebesar 3,453, sedangkan nilai *mean* terendah ada pada variabel kematangan MPTI. Untuk perusahaan non-profit, nilai nilai *mean* pada perilaku politik mendapatkan nilai tertinggi yakni sebesar 4,672, sedangkan nilai *mean* terendah ada pada variabel kematangan MPTI. Variabel kematangan MPTI memperoleh nilai mean yang rendah dikarenakan sistem pengukuran indikator dari nilai 1-4, hal itu juga mempengaruhi nilai *mean* yang dihasilkan perangkat lunak GSCA.

Tabel 5.43 Rangkuman Nilai *Mean* Variabel Laten

Perusahaan Profit		Perusahaan Non-Profit	
Means Scores of Latent Variables		Means Scores of Latent Variables	
Kematangan MPTI	3.132	Kematangan MPTI	3.494
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	3.524	Rasionalitas Pengambilan Keputusan	4.124
Bapakism	3.327	Bapakism	4.214
Perilaku Politik	3.453	Perilaku Politik	4.672
Kinerja Perusahaan	3.575	Kinerja Perusahaan	4.303

Besar parameter dari masing – masing variabel dalam suatu konstruk model dapat diketahui melalui nilai *R square* dari hasil GSCA. *R square* berguna untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel laten endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel laten lain yang mempengaruhi variabel tersebut. Dari hasil *R square* pada Tabel 5.44 dapat diketahui bahwa pada variabel laten endogen yang membentuk struktural model penelitian ini, yaitu Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku Politik, dan Kinerja Perusahaan.

Tabel 5.44 Rangkuman R square Variabel Laten

Perusahaan Profit		Perusahaan Non-Profit	
R square of Latent Variable		R square of Latent Variable	
Kematangan MPTI	0	Kematangan MPTI	0
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.980	Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.358
Bapakism	0	Bapakism	0
Perilaku Politik	0.954	Perilaku Politik	0.329
Kinerja Perusahaan	0.948	Kinerja Perusahaan	0.123

Pada perusahaan profit, variabel kematangan MPTI dan bapakism memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 98,0%, sisanya 2,0% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel kematangan MPTI memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel perilaku politik sebesar 95,4%, sisanya 4,6% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan sebesar 94,8%, sisanya 5,2% dijelaskan oleh variabel lain.

Pada perusahaan non-profit, variabel kematangan MPTI dan bapakism memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel rasionalitas pengambilan keputusan sebesar 35,8%, sisanya 64,2% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel kematangan MPTI memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel perilaku politik sebesar 32,9%, sisanya 67,1% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik memberikan kontribusi yang mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan sebesar 12,3%, sisanya 87,7% dijelaskan oleh variabel lain.

5.9 Pembahasan Hasil Penelitian

Tinjauan secara keseluruhan terhadap pengujian dan analisis model struktural dalam penelitian ini mencoba menyatakan bahwa model yang diusulkan dapat diterima dan dapat digunakan untuk memperkirakan hubungan kausalitas antar variabel penelitian. Ada beberapa kondisi menarik yang diketahui dari hasil penelitian ini, yang dapat di kaji kembali berdasarkan pembahasan pada bagian berikut ini.

5.9.1 Pengaruh Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik

Konstruksi model untuk menjelaskan hipotesis 1 dan 2 dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007) yang mengusulkan MPTI dapat mempengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik.

Pengukuran kematangan MPTI di masing-masing perusahaan dapat diukur secara spesifik dengan menggunakan kuisioner yang telah disebarkan pada dua perusahaan. Pada pengukuran kematangan MPTI suatu perusahaan diberikan prosentase pembobotan dari masing-masing perusahaan, sehingga dari proses pengisian tersebut tampak indikator mana yang diprioritaskan oleh perusahaan. Terdapat empat tingkat yang menggambarkan kondisi perusahaan yakni *ad-hoc*, *defined*, *managed*, dan *synchronised*. Seperti yang dijelaskan pada Bab 4, secara umum tingkat *ad-hoc* menjelaskan kondisi perusahaan yang kurang terkoordinir pada keputusan investasi TI. Tingkat *defined*, menjelaskan kondisi yang lebih baik daripada *ad-hoc*. Komponen inti yang dibutuhkan organisasi telah diidentifikasi dan didokumentasi, namun masih belum adanya *feedback* pada tingkat ini. Tingkat *managed*, organisasi telah memiliki standar yang menjadi panutan yang selaras dengan tujuan bisnis berjalan. Tingkat *synchronised*, merupakan kondisi paling prima disuatu perusahaan, dimana segala prosedur perusahaan terkait TI telah dikontrol dan dikelola dengan baik dan terstruktur. Perhitungan kematangan MPTI diperoleh dari pengumpulan data responden yang memiliki jabatan sebagai manajemen puncak. Nilai rata-rata dari kematangan indeks MPTI akan berada dalam *stage* 0 sampai 3 dan dihitung menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer 2001), dengan formula berikut :

$$\text{Kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1\chi_1 + \gamma_2\chi_2 + \dots + \gamma_9\chi_9$$

Penilaian kuisioner yang awalnya berupa *stage* 0-3 akan disetarakan menjadi nilai kuisioner dengan skala 1-4 dalam pengolahan data, sehingga *stage* 0 = 1, *stage* 1 = 2, *stage* 2 = 3, dan *stage* 3 = 4.

Berikut ini adalah perhitungan kematangan MPTI di perusahaan profit dan non-profit:

Tabel 5.45 Perhitungan Kematangan MPTI

Perusahaan Profit										
Responden	$\gamma_1\chi_1$	$\gamma_2\chi_2$	$\gamma_3\chi_3$	$\gamma_4\chi_4$	$\gamma_5\chi_5$	$\gamma_6\chi_6$	$\gamma_7\chi_7$	$\gamma_8\chi_8$	$\gamma_9\chi_9$	η
Resp 1	0,2	0,3	0,4	0,3	0,6	0,4	0,4	0,3	0,4	3
Resp 2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4
Resp 3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,6	0,3	0,3	0,4	0,3	3
Resp 4	0,4	0,4	0,2	0,4	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	4
Resp 5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	0,6	0,3	0,8	4
Resp 6	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,3	0,5	0,2	3
Resp 7	0,4	0,4	0,3	0,3	0,6	0,4	0,3	0,4	0,6	4
Resp 8	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,3	0,6	0,3	3
Resp 9	0,4	0,4	0,4	0,8	0,4	0,4	0,6	0,4	0,2	4
Resp 10	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	3
Perusahaan Non-Profit										
Responden	$\gamma_1\chi_1$	$\gamma_2\chi_2$	$\gamma_3\chi_3$	$\gamma_4\chi_4$	$\gamma_5\chi_5$	$\gamma_6\chi_6$	$\gamma_7\chi_7$	$\gamma_8\chi_8$	$\gamma_9\chi_9$	η
Resp 1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,6	3
Resp 2	0,4	0,6	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	4
Resp 3	0,6	0,2	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	3
Resp 4	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4
Resp 5	1	0,6	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,8	4
Resp 6	0,3	0,1	0,3	0,3	0,2	0,4	0,6	0,4	0,4	3
Resp 7	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	4
Resp 8	1	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,6	4
Resp 9	0,6	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,6	0,3	0,3	4
Resp 10	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,8	4
Resp 11	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	4
Resp 12	0,8	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	4
Resp 13	0,5	0,2	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	3
Resp 14	0,8	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,8	3
Resp 15	0,5	0,2	0,4	0,3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,4	3
Resp 16	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,5	0,3	0,3	3
Resp 17	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,2	0,8	3
Resp 18	0,6	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,4	0,3	3

Hasil Tabel 5.45 menunjukkan bahwa kondisi kematangan MPTI di perusahaan profit dan non-profit ada pada tingkat *managed* dan *synchronised*. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan kematangan MPTI yakni nilai 3 dan 4. Jika dicermati kembali, kematangan MPTI di perusahaan profit di dominasi nilai 4 (*synchronised*), sedangkan di perusahaan non-profit di dominasi oleh nilai 3 (*managed*). Dapat disimpulkan bahwa kondisi MPTI di perusahaan profit lebih matang daripada perusahaan non-profit.

Pada perusahaan profit sembilan faktor yang mempengaruhi kematangan MPTI, antara lain sentralisasi/pemusatan, metrik finansial, teknik pengambilan

keputusan, analisis resiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen puncak, optimasi, dan software khusus dapat diukur dengan baik dan diketahui pula nilai kontribusi indikator tersebut terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik.

Namun berbeda halnya dengan kondisi di perusahaan non-profit, korelasi antara kematangan MPTI dengan rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kematangan MPTI di perusahaan tersebut tidak mampu meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI dan meminimalisir perilaku politik di perusahaan. Jika dicermati lebih dalam faktor yang mempengaruhi kurangnya hubungan antara kematangan MPTI dengan rasionalitas pengambilan keputusan di perusahaan non-profit ialah indikator analisis resiko, optimasi dan software khusus.

Analisis resiko yang dilakukan perusahaan non-profit telah dilakukan dengan baik oleh manajemen puncak. Namun beberapa responden mencoba mengungkap kondisi bahwa analisis resiko lebih memfokuskan pada keuntungan dan kerugian perusahaan dalam hal finansial. Sehingga hal-hal lain semacam kompleksitas proyek atau resiko teknologi yang akan digunakan tidak begitu dihiraukan. Hal ini mampu mempengaruhi proses pengerjaan proyek TI di perusahaan, dimungkinkan juga hasil yang tidak maksimal dari proyek tersebut. Penilaian terhadap optimasi portfolio perusahaan juga memperoleh hasil yang kurang baik dari hasil rekap frekuensi kuisisioner responden. Hasil tersebut memaparkan, terdapat karyawan yang mengungkapkan bahwa karyawan memerlukan sedikit usaha/proses atau waktu yang singkat untuk mengoptimasi portfolio perusahaan. beberapa responden beranggapan bahwa optimasi yang dilakukan perusahaan kurang terlihat secara signifikan, hal tersebut dapat terjadi jika kurangnya prosedur perusahaan terkait portfolio perusahaan. Indikator terakhir yang mendukung kurangnya nilai optimasi portfolio perusahaan adalah indikator *software* khusus. Indikator *software* khusus ini lebih fokus pada pembuatan atau pendukung portfolio perusahaan, baik portfolio baru ataupun yang sudah ada. Dukungan *software* khusus diharapkan mampu membentuk portfolio TI yang runtut dan kokoh, sehingga mampu meminimalisir perilaku politik perusahaan dan memaksimalkan kualitas perusahaan dalam mengambil keputusan terkait investasi TI. Penggunaan *software* manual (misal: Microsoft Word) sangat berbeda dengan *software* khusus pembuatan

portfolio TI. Terdapat modul-modul khusus yang digunakan dalam pembuatan portfolio TI, karyawan dapat menerapkan modul tersebut sesuai kebutuhan dan tujuan perusahaan. Dengan dukungan *software* khusus, karyawan mampu mengetahui poin apa saja yang harus dibuat, sehingga meskipun karyawan dapat mempelajari kegunaan *software* tersebut.

5.9.2 Pengaruh Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan

Konstruksi model untuk menjelaskan hipotesis 3 dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007) yang mengusulkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Rasionalitas pengambilan keputusan sangat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan dan memberi dampak langsung saat investasi TI perusahaan diimplementasikan secara langsung di perusahaan profit. Hasil penelitian ini membuktikan analisis yang dilakukan oleh Miller & Cardinal (1994) dan Schwenk & Shrader (1993), yang menyatakan bahwa rata-rata hubungan antara perencanaan formal dan kinerja perusahaan berhubungan positif dan signifikan.

Pada perusahaan non-profit mempunyai hasil yang berbeda dengan perusahaan profit, dimana hasil dari penelitian rasionalitas pengambilan keputusan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Jika dicermati penyebab tidak signifikannya hubungan antara rasionalitas pengambilan keputusan dan kinerja perusahaan terdapat indikator dari variabel rasionalitas pengambilan keputusan yang mempunyai nilai yang rendah, yakni indikator metode kuantitatif dan indikator penggunaan analisis. Pembuatan keputusan dalam melakukan investasi TI, dengan tingkat rasionalitas yang tinggi membutuhkan metode kuantitatif dari karyawan terutama manajemen puncak. Jika metode kuantitatif sangat jarang dilakukan dalam mengkaji/analisis suatu informasi terkait investasi TI, maka perusahaan tidak dapat mempertahankan kinerja perusahaan sesuai dengan target awal. Keputusan perusahaan tidak berdasarkan pengalaman pribadi dari karyawan, hal itu dikatakan tidak valid karena regulasi atau “aturan main” dapat berubah (Forbes, 2007). Pentingnya penggunaan analisis dan metode kuantitatif pada perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi atau peraturan terbaru.

Secara kualitatif para manajemen puncak meyakini bahwa rasionalitas pengambilan keputusan dirasa perlu, dan mereka juga menyetujui bahwa kinerja perusahaan semakin membaik jika keputusan yang diambil diperhitungkan dengan matang. Mayoritas indikator yang diajukan peneliti disetujui oleh manajemen puncak dari indikator penggunaan analisis, pencarian informasi, analisis-intuisi, metode kuantitatif, tingkat fokus pada informasi, sosialisasi perubahan, dan komunikasi.

5.9.3 Pengaruh Perilaku Politik terhadap Kinerja Perusahaan

Konstruk model untuk menjelaskan hipotesis 4 dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007) yang mengusulkan perilaku politik yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada perusahaan profit dan non-profit hubungan antara perilaku politik dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang tidak signifikan. Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku politik tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Hal ini menjadi tanda tanya yang besar, karena hasil dari wawancara (metode kualitatif) yang dilakukan terhadap manajemen perusahaan menyatakan bahwa politik pasti ada diseluruh perusahaan, namun yang menjadikan pembeda adalah besar kecilnya pengaruh politik tersebut terhadap perusahaan.

Jika ditinjau dari masing-masing perusahaan terdapat indikator-indikator yang mempunyai pengaruh terhadap kondisi politik di suatu perusahaan, antara lain indikator tujuan individu-organisasi, terbuka pada preferensi, penggunaan negosiasi, dan penggunaan kekuatan. Pada kedua perusahaan tersebut memiliki perbedaan tingkat nilai indikator yang berpengaruh pada pengukuran variabel perilaku politik. Pada hasil yang telah dirangkum sebelumnya terlihat bahwa pada perusahaan non-profit nilai pada indikator ‘terbuka pada preferensi’ masing-masing karyawan sangat tinggi dibandingkan di perusahaan profit. Hal ini menandakan bahwa tindakan karyawan dalam meraih memaksimalkan kinerja perusahaan diperlukan adanya keterbukaan preferensi (kecondongan pendapat/saran) pada masing-masing individu atau kelompok karyawan. Keputusan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang adil kepada pihak-pihak yang terkena dampak dari investasi TI.

Kekuatan politik perusahaan biasanya tergantung juga pada karakter individu dari masing-masing perusahaan, seperti besar-kecilnya koalisi orang-orang yang mungkin bertentangan tujuan atau bersaing kepentingan (Eisenhardt &

Bourgeois, 1989). Pengungkapan perilaku politik di suatu perusahaan sangat bertentangan dengan budaya bapakism dimana karyawan diwajibkan untuk menjaga nama baik perusahaan. Sehingga semakin kuatnya budaya bapakism di suatu perusahaan, semakin baik internal perusahaan dalam menjaga hal-hal yang bukan menjadi konsumsi publik. Karena hal ini mampu mempengaruhi kinerja perusahaan terutama *market share*, jika nama perusahaan buruk maka perusahaan tidak dapat bersaing di lingkungan pasar yang kompetitif. Metode yang cocok untuk mengukur variabel perilaku politik ini adalah pendekatan secara personal yakni dengan metode kualitatif.

5.9.4 Pengaruh Bapakism terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik

Pada perusahaan profit dan non-profit, menunjukkan bahwa hubungan antara bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan mempunyai korelasi positif dan signifikan. Begitu pula hubungan bapakism dengan perilaku politik di perusahaan profit, menunjukkan hasil yang signifikan dengan mayoritas indikator yang dapat diukur keberadaannya. Namun berbeda dengan hasil perusahaan non-profit dimana bapakism tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku politik.

Bapakism merupakan bentuk budaya yang mencerminkan karakter dari seseorang atau kelompok yang diturunkan dari kebiasaan peninggalan nenek moyang. Bapakism termasuk variabel yang “abu-abu”, dimana hal tersebut dapat berdampak positif atau negatif tergantung sudut pandang pelaku di dalamnya. Secara teoritis, bapakism merupakan paham atau patern yang menjunjung tinggi seorang bapak. Sesuai penelitian Mulder (1989) bahwa bapak membuat semua keputusan penting dan semua karyawan harus mematuhi keputusan tersebut: bapak. Sehingga dibangunnya karakter perusahaan yang positif atau negatif, dengan perilaku politik yang kuat atau rendah, semua tergantung pada sosok bapak yang diajdikan pemimpin. Dalam perusahaan, manajemen puncak yang mempunyai posisi sebagai bapak di perusahaan. Manajemen puncak dapat mengarahkan karyawan dalam mempertimbangkan keputusan perusahaan dalam berinvestasi TI yang sesuai dengan target dan sasaran perusahaan. Rasionalitas dalam pengambilan keputusan di perusahaan muncul bukan semata-mata karena bakat atau pengalaman karyawan tersebut dalam menggali informasi yang relevan saja. Namun peran manajemen puncaklah yang mampu memaksimalkan tingkat rasionalitas tersebut. Manajemen

puncak juga mengatur perilaku politik yang berlangsung di perusahaan, semakin lemah prosedur perusahaan yang dibuat maka semakin tinggi perilaku politik di perusahaan. Manajemen puncak harus mempunyai strategi untuk menghalangi terwujudnya upaya *golek urip kepenak bareng* (mencari hidup yang enak bersama) atau kecurangan kerja yang timbul di lingkungan perusahaan.

Jika dicermati di masing-masing indikator pembentuk variabel bapakism, terdapat unsur pemimpin (bapak) yang tertinggi dan secara positif signifikan mempengaruhi atau terasa di perusahaan profit. Pemimpin menjadi panutan para karyawannya, sehingga pengaruh pemimpin sangat mendominasi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan terkait investasi TI. Berbeda kondisi dengan perusahaan non-profit, unsur loyalitas menjadi pengaruh tertinggi dalam lingkungan karyawan. Loyalitas yang tinggi sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mengimplementasikan TI di perusahaan, karyawan yang loyal biasanya memiliki etos kerja yang baik. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan menjadi nilai tambah jika ada hubungannya dengan menjaga nama baik perusahaan, namun bukan berarti karyawan tersebut harus diam atau menyembunyikan informasi negatif yang ada di lingkungan perusahaan. Hal seperti ini mampu menyebabkan tingginya perilaku politik di perusahaan.

Indonesia dikenal dengan tingkat kearifan masyarakat yang sangat tinggi, sehingga sifat arif atau rukun masyarakat dijadikan indikator pendukung pengukur bapakism. Bapakism juga dilandasi dengan sifat saling menghormati (terutama yang lebih tua), kerjasama (gotong-royong), musyawarah, mufakat dan kekeluargaan (Mulder, 2005). Kadang faktor senioritas di suatu perusahaan menjadi lebih unggul daripada jabatan yang dimiliki suatu karyawan, namun hal tersebut dapat berjalan dengan baik karena ada rasa saling menghormati antar sesama.

Indikator selanjutnya yaitu asal bapak senang (ABS), indikator ini digambarkan priahasa masyarakat Jawa yakni "*mikul dhuwur, mendem jero*", dimana karyawan memuliakan yang patut dimuliakan (Subagya, 2008). Sebagai karyawan berusaha untuk patuh terhadap keputusan pemimpin. Hal ini berpengaruh pada indikator sentralisasi yakni segala keputusan pengambilan keputusan untuk investasi TI ditentukan oleh pemimpin, meskipun keputusan yang diambil bertentangan dengan hasil analisa karyawan.

Indikator perayaan merupakan indikator rutinitas yang dilakukan perusahaan demi tercapainya kelancaran kerja, indikator ini merupakan nilai terendah pilihan responden. Meskipun indikator perayaan ini kurang berpengaruh pada pengukuran bapakism, namun di perusahaan profit nilai indikator ini signifikan. Hal ini karena nilai religi di perusahaan profit sangatlah tinggi, dan lingkungan perusahaan sangat mendukung kegiatan yang bersifat religius.

Kembali pada pembahasan nilai yang tidak signifikan antara bapakism dan perilaku politik yang terjadi pada perusahaan non-profit ini dapat disebabkan karena ketidak-yakinan responden dalam mengutarakan kondisi sebenarnya yang ada di perusahaan. Peneliti mengindikasikan bahwa responden segan dalam mengutarakan pendapatnya, karena merupakan hal sensitif yang mungkin bisa menimbulkan adanya pertentangan terkait hal tersebut. Sehingga pengaruh yang dihasilkan dari bapakism tidak dapat direpresentasikan dengan baik.

Pada intinya, seluruh perusahaan yang ingin memutuskan untuk melakukan investasi TI demi tercapainya kinerja perusahaan yang sesuai tujuan, perlu mempertimbangkan aspek bapakism di atas. Pribahasa “*dimana bumi dipijak, disitu langit dijunjung*” yang mengutarakan bahwa sebaiknya manajemen puncak dalam proses memutuskan untuk berinvestasi mempertimbangkan budaya tempat perusahaan tersebut tumbuh. Kondisi ini diperkuat dengan nilai signifikansi dari mayoritas indikator pengukur bapakism di perusahaan profit dan non-profit.

5.9.5 Resume Skenario

Hasil dari pengujian terhadap beberapa variabel tersebut akan dibahas secara singkat seperti yang dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.46 Rangkuman Variabel Penelitian

No	Variabel	Deskripsi	Faktor	Hasil
1	Kematangan MPTI	Hubungan antara kematangan MPTI dan rasionalitas pengambilan keputusan serta hubungan kematangan MPTI terhadap perilaku politik di perusahaan profit yang telah diolah.	Perusahaan Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator keterlibatan manajemen puncak, untuk indikator terendah ada pada indikator sentralisasi/pemusatan.	Variabel kematangan MPTI mempunyai pengaruh yang besar terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik, dengan nilai positif dan signifikan.
			Perusahaan Non-Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator sentralisasi/pemusatan, untuk indikator	Variabel kematangan MPTI tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan

			terendah ada pada optimasi dan <i>software</i> khusus.	perilaku politik. Karena nilai <i>critical ratio</i> yang tidak signifikan.
2	Rasionalitas pengambilan keputusan	Pengaruh variabel rasionalitas pengambilan keputusan terhadap kinerja perusahaan di perusahaan.	<p>Perusahaan Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator penggunaan analisis, untuk indikator terendah sosialisasi perubahan.</p> <p>Perusahaan Non-Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator sosialisasi perubahan, untuk indikator terendah ada pada indikator metode kuantitatif dan penggunaan analisis.</p>	<p>Variabel rasionalitas pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan</p> <p>Rasionalitas pengambilan keputusan tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di perusahaan.</p>
3	Perilaku politik	Keterkaitan antara variabel perilaku politik terhadap kinerja perusahaan di perusahaan.	<p>Perusahaan Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator individu – organisasi, untuk indikator terendah ada pada indikator terbuka pada preferensi.</p> <p>Perusahaan Non-Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator terbuka pada preferensi, untuk indikator terendah ada pada indikator penggunaan kekuatan.</p>	<p>Perilaku politik tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di perusahaan.</p> <p>Perilaku politik tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di perusahaan.</p>
4	Bapakism	Variabel yang mengindikasikan pengaruh budaya di perusahaan yang berpengaruh pada rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik di perusahaan.	<p>Perusahaan Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator pemimpin (bapak), untuk indikator terendah ada pada indikator perayaan.</p> <p>Perusahaan Non-Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator loyalitas, untuk indikator terendah ada pada indikator perayaan.</p>	<p>Hubungan antara variabel bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik mempunyai korelasi positif dan signifikan.</p> <p>Hubungan antara variabel bapakism dengan rasionalitas pengambilan keputusan adalah positif dan signifikan. Namun hubungan antara bapakism dan perilaku politik tidak signifikan.</p>
5	Kinerja Perusahaan	Variabel kinerja perusahaan yang menjadi tujuan akhir penelitian. Terdapat indikator market share dan operational organisasi.	<p>Perusahaan Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator <i>market share</i>, indikator terendah ada pada indikator operasional organisasi.</p> <p>Perusahaan Non-Profit: Indikator tertinggi ada pada indikator operasional organisasi, indikator terendah ada pada <i>market share</i>.</p>	Variabel kinerja dapat terukur dengan baik oleh dua indikator <i>market share</i> dan operasional organisasi

5.10 Kontribusi Penelitian

Berdasarkan analisis dan temuan dari penelitian ini, maka didapatkan beberapa kontribusi teoritis dan praktis yang dapat dimunculkan dalam penelitian ini.

5.10.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini menegaskan teori Kaplan (2005) bahwa dengan matangnya MPTI di suatu perusahaan mampu mengurangi politik dalam pembuatan keputusan, yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas keputusan. Penelitian ini merespon penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007) terkait pengukuran kematangan TI dilakukan dengan mencermati masing-masing faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam mengambil keputusan yang rasional. Hasil dari penelitian ini masih memunculkan spekulasi dari pernyataan tersebut, bahwa pada pengaruh kematangan MPTI terhadap rasionalitas kematangan MPTI tidak berlaku di segala macam perusahaan. Kondisi ini dibuktikan pada salah satu kategori perusahaan dimana kematangan MPTI mempunyai korelasi yang tidak signifikan terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Pada perusahaan non-profit nilai *estimate* sebesar -0.194 dan nilai *critical ratio* sebesar 1.43 pada nilai *path coefficients*, hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan kedua variabel tersebut yang negatif dan tidak signifikan.

Hasil penelitian terkait pengukuran kinerja perusahaan pada perusahaan profit mampu membuktikan analisis Miller & Cardinal (1994) dan Schwenk & Shrader (1993) bahwa rata-rata hubungan antara perencanaan formal dan kinerja berhubungan positif dan signifikan. Kondisi ini dibuktikan dengan hasil GSCA di perusahaan profit, untuk hubungan variabel rasionalitas pengambilan keputusan terhadap kinerja perusahaan yang positif dan signifikan. Dimana pada kolom *path coefficients* terlihat nilai *estimate* sebesar 0.829 dan nilai *critical ratio* sebesar 4.03*. Namun berbeda halnya dengan kondisi di perusahaan non-profit yang menjelaskan bahwa rasionalitas pengambilan keputusan mempunyai hubungan terhadap kinerja perusahaan namun tidak secara signifikan. Untuk hubungan variabel perilaku politik terhadap kinerja perusahaan nilai *estimate* sebesar 0.027 dan nilai *critical ratio* sebesar 0.07, hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif namun tidak signifikan.

Pada penelitian Dean & Sharfman (1996) mengindikasikan bahwa variabel rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik merupakan dua variabel paralel yang berbeda. Kedua variabel ini berjalan sejajar dalam lingkungan perusahaan, karena merupakan variabel yang berbeda dalam. Namun pada penelitian ini konsep tersebut mampu membuktikan bahwa budaya lokal (bapakism) mampu mempengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik yang dilakukan di perusahaan profit. Hasil dari perangkat lunak GSCA menjelaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara bapakism terhadap rasionalitas pengambilan keputusan di perusahaan profit, yakni dengan nilai *estimate* sebesar 0.393 dan nilai *critical ratio* sebesar 5.28*. Sama dengan kondisi di perusahaan non-profit, nilai *estimate* sebesar 0.592 dan nilai *critical ratio* sebesar 5.62*, menunjukkan bahwa hubungan variabel bapakism terhadap rasionalitas pengambilan keputusan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Untuk hubungan antara variabel bapakism terhadap perilaku politik di perusahaan profit negatif dan signifikan. Budaya bapakism dapat diukur menggunakan enam faktor yang telah disetarakan dengan grand teori mengenai budaya organisasi milik Hofstede (1991) dan Quinn & Cameron (1983). Namun kondisi ini tidak berlaku sepenuhnya di perusahaan non-profit, dimana variabel perilaku politik tidak dipengaruhi oleh unsur budaya lokal (bapakism).

5.10.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini mempunyai kontribusi praktis bagi perusahaan profit dan non-profit. Berikut kontribusi praktis yang diperoleh dari penelitian ini:

1. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat temuan unik mengenai kematangan MPTI di perusahaan non-profit. Meskipun perusahaan memiliki kompleksitas kegiatan yang sangat tinggi dan TI yang mereka miliki berstandar internasional, namun TI belum dimanfaatkan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yang dapat diamati pada kondisi kinerja perusahaan. Proses pencapaian yang dimaksud ada dua yakni rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik. Kematangan MPTI belum mampu mengontrol terbentuknya keputusan yang rasional dan kematangan MPTI juga belum mampu meminimalisir perilaku politik di perusahaan. Sejauh ini TI dimanfaatkan untuk fungsi pengetikkan dan pengarsipan dokumen milik perusahaan, sehingga TI hanya membantu mempercepat proses kerja, pelaporan dan fungsi administratif lainnya. Selama

ini perusahaan non-profit belum sepenuhnya mendapat daya dukung dari kematangan MPTI. Banyak proses yang dapat didapat jika ada tindakan lebih lanjut dari pengumpulan data yang telah dilakukan karyawan, hasil dari analisis data tersebut mampu mengolah informasi yang mendukung manajemen puncak dalam pengambilan keputusan melakukan investasi TI.

2. Penelitian membuktikan bahwa kematangan MPTI di perusahaan non-profit terhadap kinerja perusahaan masih belum memberikan pengaruh yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya *mismanagement* pada investasi TI, pengalihan atau pengadaan TI bukan semata-mata untuk kepentingan mencapai kinerja perusahaan yang maksimal, seperti penggunaan anggaran belanja TI dengan maksimal sesuai dengan jumlah yang ada atau menjaga *image*. Pada kenyataannya belanja TI yang dilakukan tidak pernah melebihi target anggaran yang telah ditetapkan, namun juga tidak ada sisa dari anggaran belanja tersebut. Di sisi lain investasi TI yang dilakukan di beberapa sub perusahaan non-profit tidak dilakukan merata, hal ini juga salah satu penyebab kurang maksimalnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Patern bapakism mempunyai pengaruh yang signifikan di kedua perusahaan, bapakism merupakan budaya yang tidak perlu dihilangkan atau malah sulit untuk dihilangkan, karena karyawan tumbuh bersama budaya tersebut. Bapakism di suatu perusahaan dapat dikelola manajemen puncak agar selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. Kondisi ini sangat perlu dipadu-padankan dengan sifat profesional yang ditanamkan perusahaan kepada internal perusahaan, agar investasi TI yang diputuskan tidak berlandaskan perilaku politik dari karyawan.

5.11 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang telah diidentifikasi dari penelitian ini, antara lain:

- 1) Studi kasus yang dipilih dalam penelitian ini, berada di PT. Telkom Indonesia dan Pemerintahan Kota Surabaya, dalam penelitian ini dirasa belum cukup untuk mewakili perusahaan profit dan non-profit secara umum. Penelitian ini mengacu pada kondisi di satu provinsi di Pulau Jawa, sampel yang didapat dirasa masih belum cukup menggambarkan pengaruh budaya bapakism terhadap kinerja perusahaan di Indonesia.

Untuk sampel penelitian, meskipun sudah cukup untuk dilakukan pengujian model dalam penelitian ini, namun dapat dipertimbangkan terkait jumlah sampel yang bisa lebih banyak lagi untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif dalam penelitian selanjutnya.

- 2) Penelitian bersifat kuantitatif yang didukung pengumpulan data primer dan sekunder sesuai kebutuhan penelitian. Pengumpulan data yang sifatnya kuantitatif dilakukan hanya satu kali dalam waktu yang terbatas dan pada jumlah sampel yang tidak besar namun memenuhi jumlah minimal sampel. Data sekunder didapat dari data yang dipublikasi pada halaman website kantor pusat perusahaan dalam rentang waktu 1 tahun untuk perusahaan non-profit.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini membahas tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada sub bab berikut ini:

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kematangan MPTI di perusahaan profit dalam penelitian ini terbukti memberikan pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI. Manfaat tersebut mampu meningkatkan tingkat rasionalitas manajemen puncak dalam mengambil keputusan.
2. Rasionalitas pengambilan keputusan untuk melakukan investasi TI yang ada pada perusahaan profit berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Penggunaan analisis dan dilakukannya metode kuantitatif merupakan faktor dominan dalam pembuatan keputusan. Keputusan yang rasional memberikan kontribusi yang signifikan pada kinerja *market share* dan operasional perusahaan.
3. Bapakism (budaya lokal) terbukti berpengaruh pada variabel rasionalitas pengambilan keputusan. Sifat pemimpin (kebakakan) dari manajemen puncak yang didukung loyaitas karyawan terhadap manajemen puncak, mempercepat terkumpulnya analisis informasi relevan yang berguna dalam pembuatan keputusan yang cepat dan berkualitas sebelum melakukan investasi TI. Kondisi ini berlaku pada perusahaan profit dan non-profit.
4. Hubungan bapakism (budaya lokal) terhadap variabel perilaku politik pada perusahaan profit memiliki pengaruh yang positif signifikan. Tingginya loyalitas dan kebiasaan rukun mampu memunculkan indikasi munculnya perilaku politik. Budaya pada suatu lokasi dipengaruhi oleh peran dan sikap manajemen puncak dalam kesehariannya, jika pihak manajemen mencontohkan perilaku politik di perusahaan maka karyawan juga melakukan hal yang sama atau sebaliknya.

5. Kematangan MPTI pada perusahaan non-profit tidak memberikan pengaruh secara nyata terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Kurangnya kegiatan analisis resiko, optimasi dan ketersediaan *software* khusus untuk mengelola portfolio perusahaan dapat mengakibatkan kurangnya tingkat rasionalitas keputusan untuk melakukan investasi TI.

6. Kematangan MPTI pada perusahaan profit dan non-profit tidak mempengaruhi perilaku politik karyawan. Perilaku politik belum bisa diminimalisir, meskipun perusahaan tersebut telah melakukan manajemen portfolio TI.

7. Rasionalitas pengambilan keputusan pada perusahaan non-profit tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja market shared dan operasional perusahaan. Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan informasi yang ada, tanpa perlu mengkaji kelayakan informasi tersebut. Kinerja perusahaan dapat tetap berjalan, meskipun kualitas keputusan masih kurang.

8. Perilaku politik pada perusahaan profit dan non-profit tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Indikasi terhadap tujuan individu, terbuka pada preferensi, penggunaan negosiasi, dan penggunaan kekuatan terkait perilaku politik perlu diwaspadai manajemen puncak. Karena di masing-masing perusahaan memiliki perilaku politik yang berbeda yang berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

9. Bapakism pada perusahaan non-profit tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku politik. Tingginya sifat profesionalis karyawan dengan penjelasan kurangnya indikator rukun, sentralisasi, dan perayaan mempengaruhi sedikitnya unsur bapakism di perusahaan tersebut.

10. Kematangan MPTI tidak dapat dijadikan landasan semua perusahaan untuk menghasilkan kinerja perusahaan baik. Hanya perusahaan tertentu yang mampu mengaplikasikan MPTI sesuai dengan kebutuhan bisnis investasi TI. Kematangan MPTI untuk perusahaan profit mempunyai pengaruh yang sangat besar, yakni dengan rasionalitas pengambilan keputusan yang berkualitas tanpa melalaikan unsur bapakism didalam, maka kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik. Berbeda kondisi di perusahaan profit karena kematangan MPTI tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan.

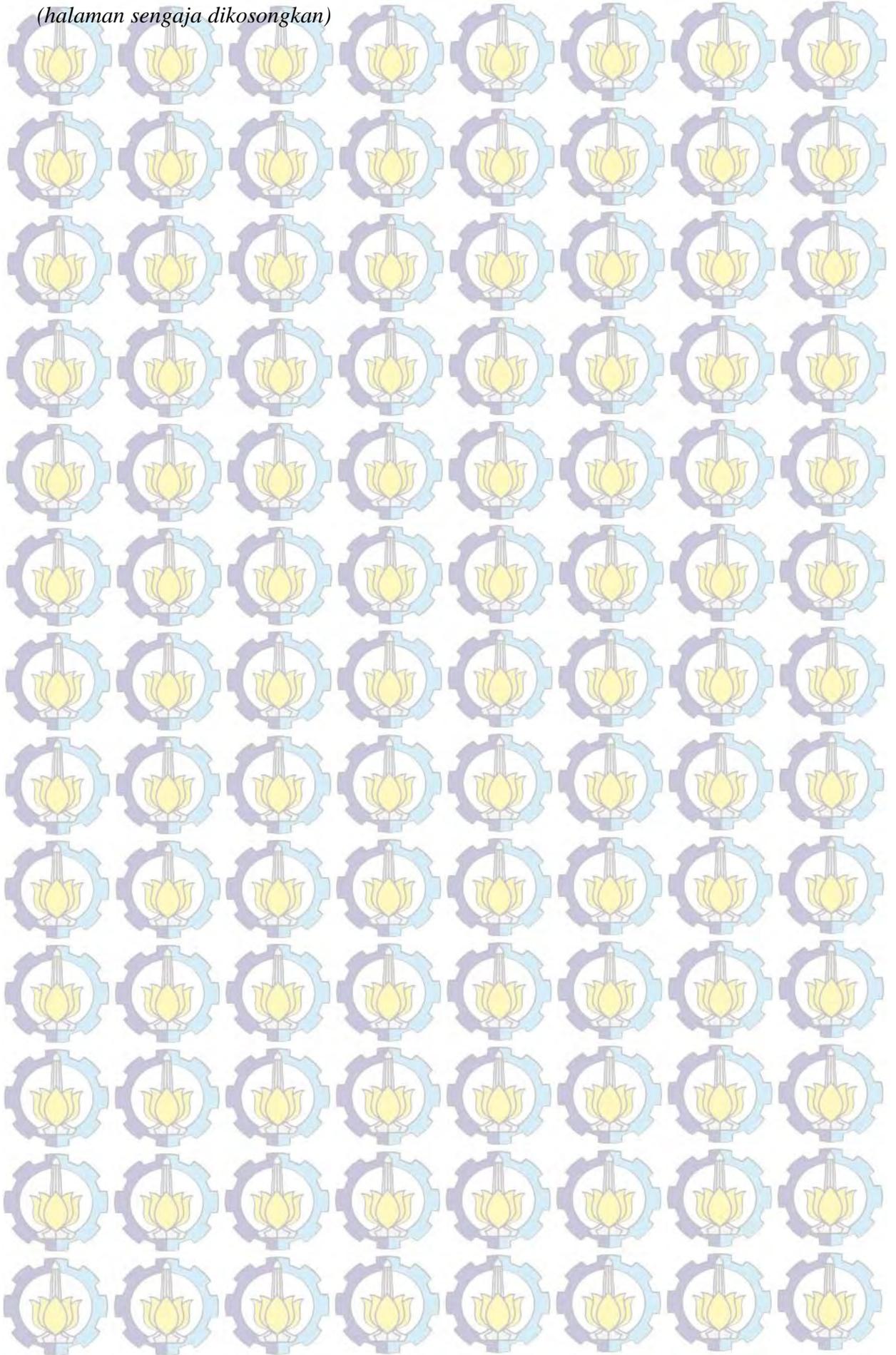
11. Bapakism mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, budaya lokal ini cukup kental di masing-masing perusahaan sehingga kondisi tersebut mempengaruhi cara berpikir dari masing-masing karyawan dalam mengambil keputusan terkait investasi TI.

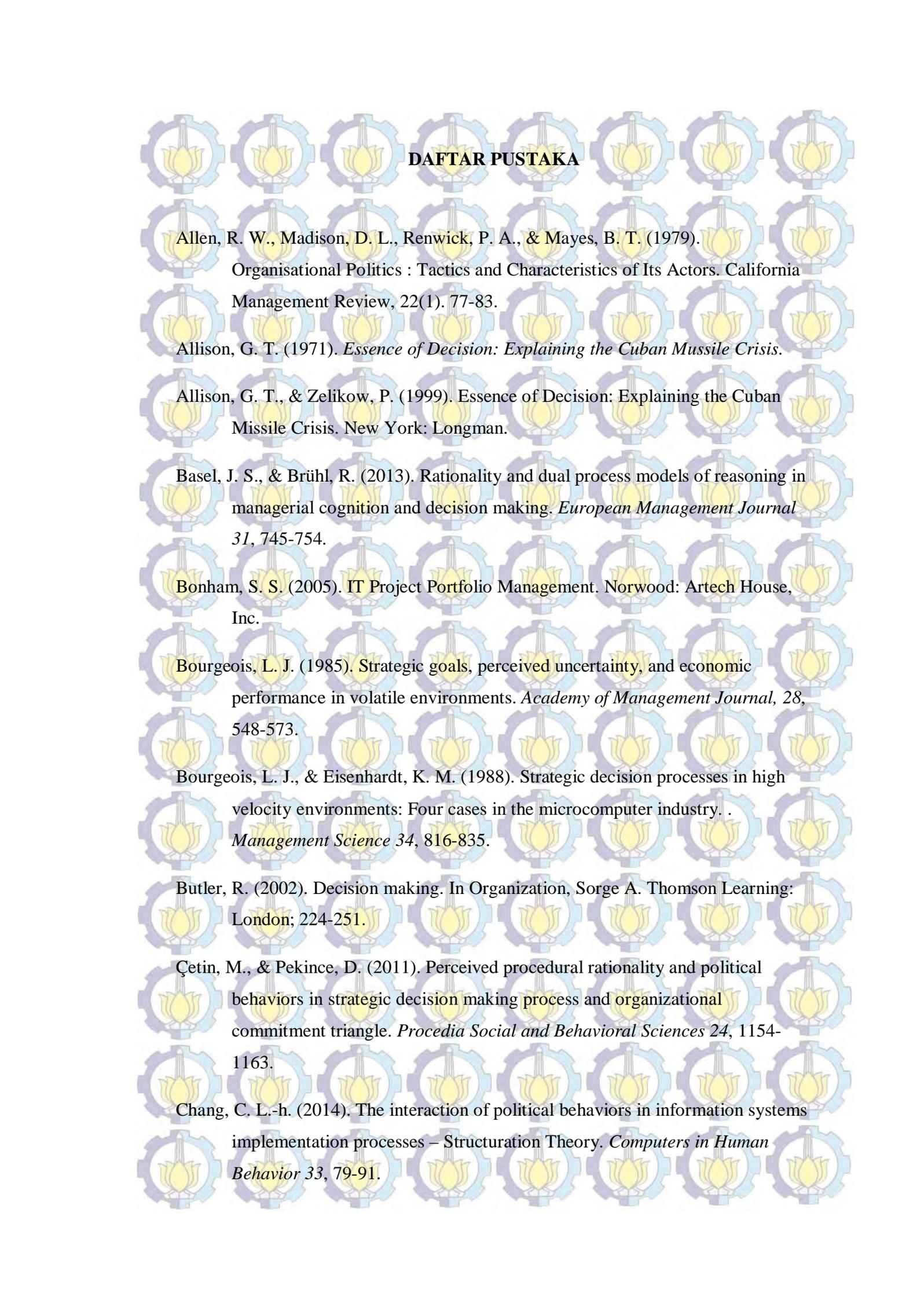
6.2 Saran

Dengan mempertimbangkan analisis dan pembahasan penelitian yang didukung beberapa simpulan, maka beberapa saran yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Penelitian terkait kematangan MPTI sebaiknya melibatkan banyak perusahaan dari berbagai bidang, seperti jasa/layanan, otomotif dan lain-lain. Sehingga terdapat penggolongan data berdasarkan bidang perusahaan. Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat mengangkat budaya bapakism dari berbagai perspektif tipe perusahaan.
2. Untuk penelitian mendatang, penggalan data yang dilakukan dapat dengan memilah item-item dari instrumen penelitian, seperti mana yang membutuhkan persepsi responden dan mana data yang membutuhkan data aktual, seperti laporan keuangan dan layanan dari perusahaan. Instrumen dalam bentuk pendapat tertulis dari persepsi responden juga dapat ditambahkan guna memperkuat hasil penelitian, seperti alasan atau komentar pribadi dari responden.

(halaman sengaja dikosongkan)





DAFTAR PUSTAKA

Allen, R. W., Madison, D. L., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979).

Organisational Politics : Tactics and Characteristics of Its Actors. California Management Review, 22(1). 77-83.

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*.

Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Longman.

Basel, J. S., & Brühl, R. (2013). Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making. *European Management Journal* 31, 745-754.

Bonham, S. S. (2005). *IT Project Portfolio Management*. Norwood: Artech House, Inc.

Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.

Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. . *Management Science* 34, 816-835.

Butler, R. (2002). Decision making. In Organization, Sorge A. Thomson Learning: London; 224-251.

Çetin, M., & Pekince, D. (2011). Perceived procedural rationality and political behaviors in strategic decision making process and organizational commitment triangle. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1154-1163.

Chang, C. L.-h. (2014). The interaction of political behaviors in information systems implementation processes – Structuration Theory. *Computers in Human Behavior* 33, 79-91.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New problems, new solutions: Making portfolio management more effective. *Research Technology Management*, 43(2), 18-33.

Cooper, R. G., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1998). *Portfolio Management for New Products*. Perseus Books, Reading, USA.

Datz, T. (2003). How to do IT right. *CIO*, 16 (14).

Dawidson, O. (2006). *Project portfolio management—an organizing perspective*. (Ph.D. dissertation), Chalmers University of Technology, Sweden.

Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). *The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making*.

Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter A study of strategic decision-making effectiveness.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.

Dolci, P. C., & Maçada, A. C. (2011). *The Dimensions Of It Portfolio Management (Itpm): An Analysis Involving It Managers In Brazilian Companies* .

Edgar, A., & Sedwick, P. (1999). *Key Concepts in Cultural Theory*. London: Routledge.

Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 223–262.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1989). Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. In *Managing complexity in high technology organisations, systems and people* (Glinow, M. V. and Mohrmann, S., Eds). 74- 89.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.

Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *The Academy of Management Journal* 31(4), 737-770.

Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal* 28(4), 431-453.

Esman, M. J. (1972). *Administration and Development in Malaysia*, Ithaca, NY: Cornell.

Forbes, D. (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review*.

Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8, 565-575.

Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.

Geertz, C. (1972). The politics of meaning' in culture and politics in Indonesia. 319-335.

Girling, J. L. (1981.). *Thailand: Society and Politics*, Ithaca, NY: Cornell.

Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organisation Studies*, 26(7), 999-1023.

Gordon, G. (2009). Industry determinants of organizational culture. 396-451.

Gutiérrez, E., & Magnusson, M. (2014). Dealing with legitimacy A key challenge for Project Portfolio Management decision makers. *International Journal of Project Management* 32, 30-39.

Hickson, D. J., Wilson, D. C., Cray, D., Mallory, G. R., & Butler, R. J. (1986). *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organisations*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351.

Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* 2nd edition.

Hoque, F., Sambamurthy, V., Zmud, R., Trainer, T., & Wilson, C. (2006). *Winning the 3-legged race*. Prentice Hall, New Jersey.

Jackson, K. D. (1978). The political implications of structure and culture in Indonesia. In *Political Power and Communications in Indonesia*, Karl Jackson and Lucian.

Jeffery, M., & Leliveld, I. (2004). *Best Practice in IT Portfolio Management*.

Kalissery, B. (2007). *Managing Agile Information Technology Infrastructure*.

Kamus bisnis online (<http://www.businessdictionary.com/definition/rational-decision-making.html>). (t.thn.).

Kaplan, J. D. (2005). *Strategic IT portfolio management*. Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM), Inc.

Lin, T. C., & Chang, C. L. (2000). The political games of user and MIS personnel in information system development process – An exploratory research. *Sun-Yat-Sen Management Review*, 8(3). 479–510.

Maizlish, B., & Handler, R. (2005). *IT Portfolio Management Step-by-Step*.

March, J. (1994). *A Primer on Decision Making: How decisions happen*. The Free Press, New York.

Means, G. P. (1991). *Malaysian Politics: The Second Generation*, Singapore: Oxford.

Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success a conceptual framework. *International Journal of Project Management* 28, 807–817.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of two decades of research *Academy of Management Journal*, 1649-1665.

Mulder, N. (1989). *Individual and Society in Java: A Cultural Analysis*, Gadjah Mada

Mulder, N. (2005). *Inside Indonesian Society: Cultural Change In Java*, Penbit: Kanisius, Yogyakarta.

Muzaffar, C. (1979). *Protector?* Penang: Aliran.

Oh, L. B., Loong-Tatt Ng, B., & Teo, H. H. (2007). *IT Portfolio Management: A Framework For Making Strategic IT Investment Decisions*.

Panggabean, H., Murniati, J., & Tjitra, H. (2013). Profiling intercultural competence of Indonesians in Asian workgroups. *International Journal of Intercultural Relations*, 86-98.

Patzelt, H., Lechner, C., & Klaukien, A. (2011). Networks and the Decision to Persist with Underperforming R&D Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 801-815.

Pettigrew, A. (1973). *The Politics of Organisational Decision Making*. London: Tavistock.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of organisational decision making*. Tavistock, London.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Pitman Publishing, Marshfield, MA.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organisations*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pye, L. W. (1985). *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*. Cambridge: Belknap Press, Harvard University.

Rademakers, M. F. (1998). Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the Jamu industry. *Organization Studies*, 1-20.

Reyck, B. D., Grushka-Cockayne, Y., Lockett, M., Calderini, S. R., Moura, M., & Sloper, A. (2005). The impact of project portfolio management on information technology projects. *International Journal of Project Management*, 23(7), 524-537.

Schwenk, C. R., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(3), 53-64.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review* 69 (4), 493-513.

Simons, T. P. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.

Smith, P. (2001). *Cultural Theory: An Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing.

Subagya, K. S. (2008, Mei). Mengenang Jasa Pengabdian Bung Karno dan Pak Harto. hal. 67.

Tjan, A. K. (2001). A way to put your internet portfolio in order. *Harvard Business Review*, 79(2), 76-85.

Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum* 32, 62-74.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research A comparison of approaches.

Verhoef, C. (2002). Quantitative IT Portfolio Management. *Science of Computer Programming*, 45(1), 1-96.

Vichit-Vadakan, J. (1989). Thai social structure and behavior patterns: Nature versus culture. In *Culture and Environment in Thailand*. Bangkok: Siam Society.

LAMPIRAN 1
DAFTAR PERNYATAAN KUISIONER

Perusahaan Profit

Kuisoner untuk Ketua/Manager

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (L / P)
2. Jabatan :
3. Lama Bekerja :
4. Pendidikan terakhir: SMA / SMK / S1 / S2 / S3
5. Kota asal : Jawa Timur
 Jawa Barat
 Jawa Tengah
 [provinsi lain]

KUISIONER

Berdasarkan pengetahuan atau pengalaman yang Anda miliki, silakan memberikan penilaian pada setiap poin pernyataan pada masing-masing pernyataan yang menurut Anda paling sesuai. Beri tanda centang pada salah satu kolom nilai yang telah disediakan. Pilih **STS** untuk ‘sangat tidak setuju’, **TS** untuk ‘tidak setuju’, **R** untuk ‘ragu-ragu’, **S** untuk ‘setuju’, atau **SS** untuk ‘sangat setuju’.

Penjelasan: contoh investasi Teknologi Informasi (TI) yaitu staf TI, *software*, *hardware*, dan hal-hal yang terkait dengan investasi TI lainnya.

Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Penggunaan Analisis

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Para <i>senior leader</i> menganalisis informasi secara luas sebelum membuat keputusan terkait investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	Perencanaan sistematis dilakukan saat pencarian peluang pasar sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	Adanya identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
4	Adanya perencanaan biaya investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
5	Ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
6	Adanya perencanaan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
7	Adanya pertimbangan resiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan untuk investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Pencarian Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Para <i>senior leader</i> mampu memilah informasi secara luas sebelum membuat keputusan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

2	Saya berkomitmen mendukung pengembangan TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya berpartisipasi dalam membuat strategi investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Partisipasi saya dalam pengambilan keputusan dapat berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Tingginya partisipasi dari setiap karyawan pada tiap departemen/unit bisnis terkait perencanaan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Analisis - intuisi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Proses pengambilan keputusan terkait investasi TI melewati proses analisis yang matang.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pada kondisi tertentu pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan unsur intuisi (naluri) yang kemudian tetap melewati proses analisis.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan proses analisis daripada intuisi (naluri).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Metode Kuantitatif

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Teknik analisis kuantitatif (perhitungan) sebelum investasi TI merupakan hal yang penting.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Teknik analisis kuantitatif (perhitungan) digunakan dalam setiap pengambil keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Tingkat Fokus pada Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	<i>Senior leader</i> secara efektif memfokuskan perhatiannya pada informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Para <i>senior leader</i> mampu dengan cepat mencari informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Sosialisasi Perubahan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya sosialisasi terkait perubahan sistem setelah investasi TI kepada seluruh divisi perusahaan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Karyawan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan memiliki kemampuan untuk menerapkan teknologi informasi baru.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Karyawan siap dengan perubahan rencana awal dalam waktu singkat.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Komunikasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh divisi perusahaan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya forum untuk mengkomunikasikan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Ada penjelasan tertulis dari <i>manager</i> kepada karyawan terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Perilaku Politik

Individual vs Tujuan Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Tidak terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pembuat keputusan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pembuat keputusan tanpa ada yang disembunyikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Terbuka pada Preferensi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para karyawan dalam mengambil keputusan sebelum investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Alasan dari suatu keputusan untuk berinvestasi TI berdasarkan kebutuhan perusahaan bukan sekedar kepentingan individu.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Negosiasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saran yang relevan dinegosiasikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan akhir investasi TI selalu dinegosiasikan para <i>senior leader</i> atas dasar saran yang relevan dari karyawan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Kekuatan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok karyawan yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di perusahaan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Jabatan merupakan kekuatan karyawan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Budaya

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya mengarahkan karyawan-karyawan pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya memberi apresiasi pada karyawan yang beretos kerja tinggi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Struktur organisasi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan tidak berhak mengubah keputusan akhir dari <i>senior leader</i>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

2	Saya fokus pada hasil dari target pencapaian karyawan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya memperhatikan proses karyawan dalam mencapai target	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya berusaha menjaga konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya menjalankan rutinitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya menjaga kualitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Saya berkomitmen atas pekerjaan yang telah diberikan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
6	Saya bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk saya demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
7	Saya menjaga nama baik perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Budaya saling menghormati antar karyawan sangat kental	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pemimpin mengundang rekan kerja beserta keluarga pada perayaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Adanya kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek organisasi	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

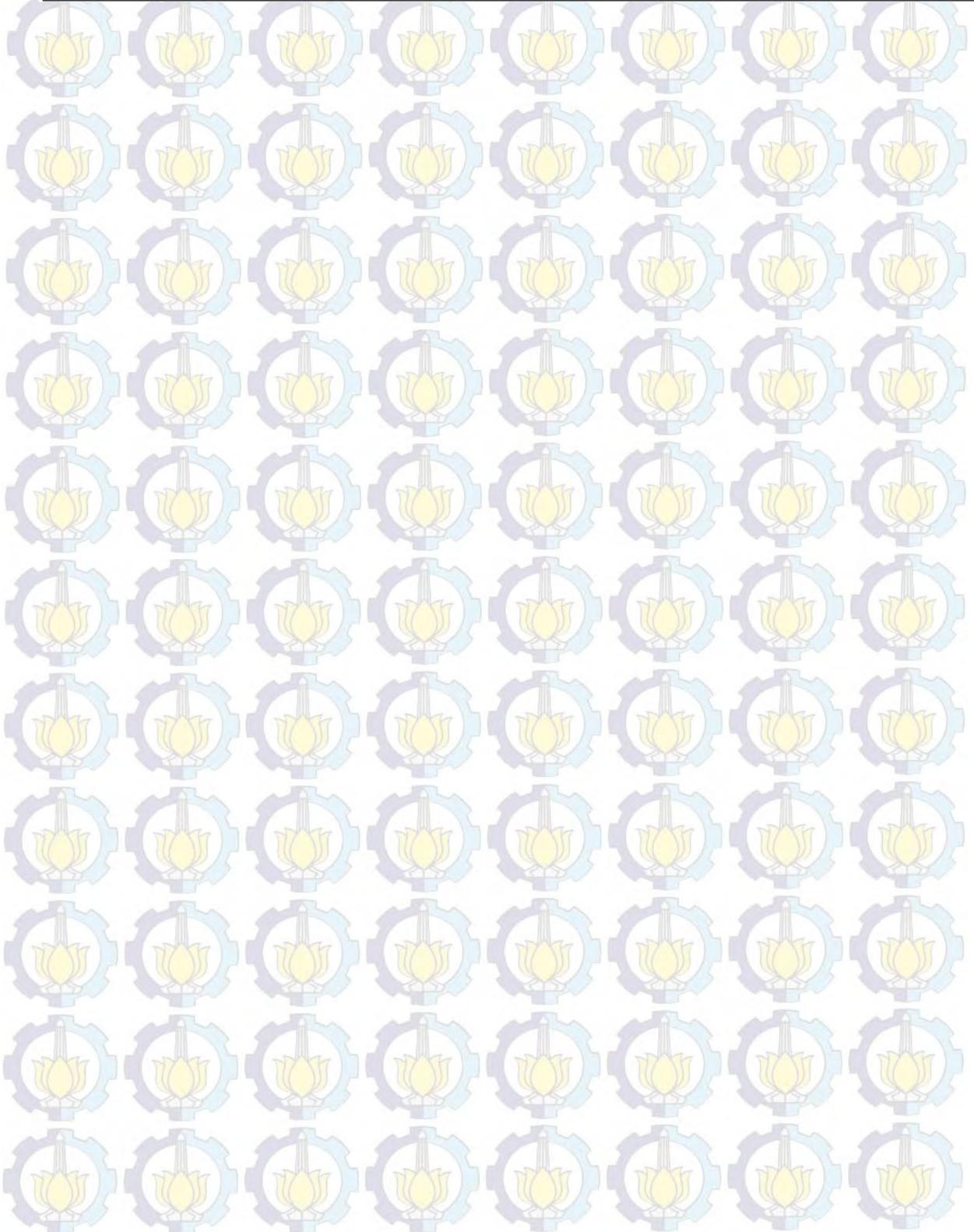
Kinerja Perusahaan

Market Shared

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perusahaan menjadi lebih unggul daripada perusahaan lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Tingkat kepuasan pelanggan tinggi terhadap kualitas organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Produktivitas organisasi meningkat dalam 3 tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Operasional Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kinerja keuangan tahunan organisasi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas organisasi).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Kinerja keuangan tahunan organisasi melebihi kinerja keuangan tahunan organisasi lain.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Aset dan volume bisnis organisasi menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○



Kuisoner untuk Karyawan

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (L / P)
2. Jabatan :
3. Lama Bekerja :
4. Pendidikan terakhir : SMA / SMK / S1 / S2 / S3
5. Kota asal : Jawa Timur
 Jawa Barat
 Jawa Tengah
 [provinsi lain]

KUIISIONER

Berdasarkan pengetahuan atau pengalaman yang Anda miliki, silakan memberikan penilaian pada setiap poin pernyataan pada masing-masing pernyataan yang menurut Anda paling sesuai. Beri tanda centang pada salah satu kolom nilai yang telah disediakan. Pilih **STS** untuk 'sangat tidak setuju', **TS** untuk 'tidak setuju', **R** untuk 'ragu-ragu', **S** untuk 'setuju', atau **SS** untuk 'sangat setuju'.

Penjelasan: contoh investasi Teknologi Informasi (TI) yaitu staf TI, *software*, *hardware*, dan hal-hal yang terkait dengan investasi TI lainnya.

Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Sosialisasi Perubahan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya sosialisasi terkait perubahan sistem setelah investasi TI kepada seluruh divisi perusahaan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	Karyawan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	Karyawan memiliki kemampuan untuk menerapkan teknologi TI baru.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
4	Karyawan siap dengan perubahan rencana awal dalam waktu singkat.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Komunikasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh divisi perusahaan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	Adanya forum untuk mengkomunikasikan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	Ada penjelasan tertulis dari <i>manager</i> kepada karyawan terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Perilaku Politik

Individual vs Tujuan Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Tidak terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pembuat keputusan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pembuat keputusan tanpa ada yang disembunyikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Terbuka pada Preferensi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para staf dalam mengambil keputusan sebelum investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Alasan dari suatu keputusan untuk berinvestasi TI berdasarkan kebutuhan perusahaan bukan sekedar kepentingan individu.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Negosiasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saran yang relevan dinegosiasikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan akhir investasi TI selalu dinegosiasikan para <i>senior leader</i> atas dasar saran yang relevan dari karyawan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Kekuatan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok karyawan yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di perusahaan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Jabatan merupakan kekuatan karyawan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Budaya

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	<i>Manager</i> mengarahkan karyawan-karyawan pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	<i>Manager</i> mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	<i>Manager</i> memberi apresiasi pada karyawan yang beretos kerja tinggi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	<i>Manager</i> mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Struktur organisasi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan tidak berhak mengubah keputusan akhir dari <i>senior leader</i>	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	<i>Manager</i> fokus pada hasil dari target pencapaian karyawan	1	2	3	4	5

		○	○	○	○	○
3	Manager memperhatikan proses karyawan dalam mencapai target	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya berusaha menjaga konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya menjalankan rutinitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya menjaga kualitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Saya berkomitmen atas pekerjaan yang telah diberikan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
6	Saya bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk saya demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
7	Saya menjaga nama baik perusahaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Budaya saling menghormati antar karyawan sangat kental	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pemimpin mengundang rekan kerja beserta keluarga pada perayaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Adanya kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek organisasi	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Kinerja Perusahaan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perusahaan menjadi lebih unggul daripada perusahaan lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Tingkat kepuasan pelanggan tinggi terhadap kualitas organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Produktivitas organisasi meningkat dalam 3 tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kinerja keuangan tahunan organisasi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas organisasi).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Kinerja keuangan tahunan organisasi melebihi kinerja keuangan tahunan organisasi lain.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

3	Aset dan volume bisnis organisasi menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
---	---	--------	--------	--------	--------	--------

Perusahaan Non-Profit

Kuisoner untuk Ketua / Manager

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (L / P)
2. Jabatan :
3. Lama Bekerja :
4. Pendidikan terakhir : SMA / SMK / D3 / S1 / S2 / S3
5. Kota asal : Jawa Timur
 Jawa Barat
 Jawa Tengah
 [provinsi lain]

KUISIONER

Berdasarkan pengetahuan atau pengalaman yang Anda miliki, silahkan memberi penilaian pada setiap poin pernyataan pada masing-masing pernyataan yang menurut Anda paling sesuai. Beri tanda centang pada salah satu kolom nilai yang telah disediakan. Pilih **STS** untuk ‘sangat tidak setuju’, **TS** untuk ‘tidak setuju’, **R** untuk ‘ragu-ragu’, **S** untuk ‘setuju’, atau **SS** untuk ‘sangat setuju’.

Penjelasan

- Contoh investasi Teknologi Informasi (TI) yaitu staf TI, *software*, *hardware*, dan hal-hal yang terkait dengan investasi TI lainnya.
- Pemimpin: individu yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan oleh anggotanya.

Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Penggunaan Analisis

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Para pemimpin menganalisis informasi secara luas sebelum membuat keputusan terkait investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	Perencanaan sistematis dilakukan sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	Adanya identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
4	Adanya perencanaan biaya investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
5	Ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
6	Adanya perencanaan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
7	Adanya pertimbangan resiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan untuk investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Pencarian Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Para pemimpin mampu memilah informasi secara luas sebelum membuat keputusan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

2	Saya berkomitmen mendukung pengembangan TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya berpartisipasi dalam membuat strategi investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Partisipasi saya dalam pengambilan keputusan dapat berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Tingginya partisipasi dari setiap karyawan pada tiap departemen/unit bisnis terkait perencanaan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Analisis - intuisi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Proses pengambilan keputusan terkait investasi TI melewati proses analisis yang matang.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pada kondisi tertentu pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan unsur intuisi (naluri) yang kemudian tetap melewati proses analisis.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan proses analisis daripada intuisi (naluri).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Metode Kuantitatif

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Teknik analisis kuantitatif (perhitungan) sebelum investasi TI merupakan hal yang penting.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Teknik analisis kuantitatif (perhitungan) digunakan dalam setiap pengambil keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Tingkat Fokus pada Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Pemimpin secara efektif memfokuskan perhatiannya pada informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Para pemimpin mampu dengan cepat mencari informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Sosialisasi Perubahan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya sosialisasi terkait perubahan sistem setelah investasi TI kepada seluruh divisi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Karyawan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan memiliki kemampuan untuk menerapkan teknologi TI baru.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Karyawan siap dengan perubahan rencana awal dalam waktu singkat.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Komunikasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh divisi organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya forum untuk mengkomunikasikan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Ada penjelasan tertulis dari pemimpin kepada karyawan terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Perilaku Politik

Individual vs Tujuan Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Tidak terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pembuat keputusan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pembuat keputusan tanpa ada yang disembunyikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Terbuka pada Preferensi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para karyawan dalam mengambil keputusan sebelum investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Alasan diambilnya keputusan untuk berinvestasi TI berdasarkan kebutuhan organisasi bukan sekedar kepentingan individu.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Negosiasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saran yang relevan dinegosiasikan sebagai bahan pengambilan keputusan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan akhir investasi TI selalu dinegosiasikan para pemimpin atas dasar saran dari karyawan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Kekuatan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok karyawan yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Jabatan merupakan kekuatan karyawan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Budaya

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya mengarahkan karyawan pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya memberi apresiasi pada karyawan yang beretos kerja tinggi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Struktur organisasi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

1	Saya tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya fokus pada hasil dari target pencapaian karyawan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya memperhatikan proses karyawan dalam mencapai target	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya berusaha menjaga konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya menjalankan rutinitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya menjaga kualitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Saya berkomitmen atas pekerjaan yang telah diberikan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
6	Saya bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk saya demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
7	Saya menjaga nama baik Dinas Kominfo	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Budaya saling menghormati antar karyawan sangat kental	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pemimpin mengundang rekan kerja beserta keluarga pada perayaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Adanya kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek organisasi	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Kinerja Perusahaan

Market Shared

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Dinas Kominfo Surabaya cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif di tingkat pemerintahan kota Surabaya.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Dinas Kominfo Surabaya menjadi lebih unggul daripada Dinas Kominfo di kota lain dalam hal kualitas TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Tingkat kepuasan masyarakat tinggi terhadap pelayanan yang diberikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Produktivitas organisasi meningkat dalam 3 tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

		o	o	o	o	o
--	--	---	---	---	---	---

Operasional Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kinerja keuangan tahunan Dinas Kominfo memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas organisasi).	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o
2	Kinerja operasional tahunan Dinas Kominfo Surabaya lebih baik dari kinerja operasional tahunan Dinas Kominfo kota lain.	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o
3	Aset dan volume bisnis organisasi menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir.	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o

Kuisoner untuk Karyawan

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (L / P)
2. Jabatan :
3. Lama Bekerja :
4. Pendidikan terakhir : SMA / SMK / D3 / S1 / S2 / S3
5. Kota asal : Jawa Timur
 Jawa Barat
 Jawa Tengah
 [provinsi lain]

KUISIONER

Berdasarkan pengetahuan atau pengalaman yang Anda miliki, silahkan memberi penilaian pada setiap poin pernyataan pada masing-masing pernyataan yang menurut Anda paling sesuai. Beri tanda centang pada salah satu kolom nilai yang telah disediakan. Pilih **STS** untuk 'sangat tidak setuju', **TS** untuk 'tidak setuju', **R** untuk 'ragu-ragu', **S** untuk 'setuju', atau **SS** untuk 'sangat setuju'.

Penjelasan

- Contoh investasi Teknologi Informasi (TI) yaitu staf TI, *software*, *hardware*, dan hal-hal yang terkait dengan investasi TI lainnya.
- Pemimpin: individu yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakan oleh anggotanya.

Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Penggunaan Analisis

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Menurut Anda, para pemimpin menganalisis informasi secara luas sebelum membuat keputusan terkait investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
2	Menurut Anda, adanya perencanaan sistematis dilakukan sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
3	Adanya identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
4	Adanya perencanaan biaya investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
5	Ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
6	Adanya perencanaan alternatif yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
7	Adanya pertimbangan resiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan untuk investasi TI.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Pencarian Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Menurut Anda, para pemimpin mampu memilah informasi secara luas sebelum membuat keputusan.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

2	Menurut Anda, para pemimpin berkomitmen mendukung pengembangan TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Menurut Anda, para pemimpin berpartisipasi dalam membuat strategi investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Partisipasi pemimpin dalam pengambilan keputusan dapat berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Tingginya partisipasi dari setiap karyawan pada tiap departemen/unit bisnis terkait perencanaan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Analisis - intuisi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Proses pengambilan keputusan terkait investasi TI melewati proses analisis yang matang.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pada kondisi tertentu pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan unsur intuisi (naluri) yang kemudian tetap melewati proses analisis.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pengambilan keputusan terkait investasi TI menggunakan proses analisis daripada intuisi (naluri).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Metode Kuantitatif

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Terdapat perhitungan khusus sebelum investasi TI merupakan hal yang penting.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Terdapat perhitungan khusus digunakan dalam setiap pengambil keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Tingkat Fokus pada Informasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Pemimpin secara efektif memfokuskan perhatiannya pada informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Para pemimpin mampu dengan cepat mencari informasi yang relevan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Sosialisasi Perubahan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya sosialisasi terkait perubahan sistem setelah investasi TI kepada seluruh divisi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Karyawan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan memiliki kemampuan untuk menerapkan teknologi TI baru.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Karyawan siap dengan perubahan rencana awal dalam waktu singkat.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Komunikasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh divisi organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya forum untuk mengkomunikasikan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Ada penjelasan tertulis dari pemimpin kepada karyawan terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Perilaku Politik

Individual vs Tujuan Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Tidak terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan investasi TI sesuai tujuan organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Pembuat keputusan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pembuat keputusan tanpa ada yang disembunyikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Terbuka pada Preferensi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para karyawan dalam mengambil keputusan sebelum investasi TI.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Alasan diambilnya keputusan untuk berinvestasi TI berdasarkan kebutuhan organisasi bukan sekedar kepentingan individu.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Negosiasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saran yang relevan dinegosiasikan sebagai bahan pengambilan keputusan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Keputusan akhir investasi TI selalu dinegosiasikan para pemimpin atas dasar saran dari karyawan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Penggunaan Kekuatan

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok karyawan yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di organisasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Jabatan merupakan kekuatan karyawan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Budaya

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Ketua Divisi mengarahkan karyawan pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Ketua Divisi mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Ketua Divisi memberi apresiasi pada karyawan yang beretos kerja tinggi.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Ketua Divisi mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Struktur organisasi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Karyawan tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

1	Saya tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Ketua Divisi fokus pada hasil dari target pencapaian karyawan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Ketua Divisi memperhatikan proses karyawan dalam mencapai target	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Saya berusaha menjaga konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Saya menjalankan rutinitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Saya menjaga kualitas organisasi dalam kondisi apapun	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
5	Saya berkomitmen atas pekerjaan yang telah diberikan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
6	Saya bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk saya demi kepuasan pemimpin	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
7	Saya menjaga nama baik organisasi	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Adanya musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Budaya saling menghormati antar karyawan sangat kental	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Adanya perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	Pemimpin mengundang rekan kerja beserta keluarga pada perayaan	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Adanya kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek organisasi	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

Kinerja Perusahaan

Market Shared

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	DinKominfo Surabaya cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif di tingkat pemerintahan kota Surabaya.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
2	DinKominfo Surabaya menjadi lebih unggul daripada DinKominfo di kota lain dalam hal kualitas TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal).	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
3	Tingkat kepuasan masyarakat tinggi terhadap pelayanan yang diberikan.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○
4	Produktivitas organisasi meningkat dalam 3 tahun terakhir.	1 ○	2 ○	3 ○	4 ○	5 ○

		o	o	o	o	o
--	--	---	---	---	---	---

Operasional Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Kinerja keuangan tahunan DinKominfo memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas organisasi).	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o
2	Kinerja operasional tahunan DinKominfo Surabaya lebih baik dari kinerja operasional tahunan DinKominfo kota lain.	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o
3	Aset dan volume bisnis organisasi menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir.	1 o	2 o	3 o	4 o	5 o

(halaman sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 2
STATISTIK DESKRIPTIF HASIL PENELITIAN

Perusahaan Profit

Variabel Kematangan MPTI

Sembilan indikator pendukung, antara lain:

- a) Sentralisasi / Pemusatan $X_{1,1}$
- b) Metrik Finansial $X_{1,2}$
- c) Teknik Pengambilan Keputusan $X_{1,3}$
- d) Analisis Resiko $X_{1,4}$
- e) Saling Ketergantungan $X_{1,5}$
- f) Batasan-Batasan $X_{1,6}$
- g) Keterlibatan Manajemen Puncak $X_{1,7}$
- h) Optimasi $X_{1,8}$
- i) Software Khusus $X_{1,9}$

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x11	40	2	4	3.62
x12	40	3	4	3.65
x13	40	3	4	3.88
x14	40	3	4	3.58
x15	40	3	4	3.60
x16	40	2	4	3.65
x17	40	3	4	3.75
x18	40	3	4	3.77
x19	40	2	4	3.65
Valid N (listwise)	40			

Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

a) Penggunaan Analisis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y111	40	4	5	4.20
y112	40	4	5	4.25
y113	40	4	5	4.27
y114	40	3	5	4.35
y115	40	3	5	4.13
y116	40	4	5	4.30
y117	40	3	5	4.30
y11	40	4	5	4.22
Valid N (listwise)	40			

b) Pencarian Informasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y121	40	4	5	4.18

y122	40	4	5	4.37
y123	40	4	5	4.15
y124	40	4	5	4.25
y125	40	4	5	4.20
y12	40	4	5	4.14
Valid N (listwise)	40			

c) Analisis – Intuisi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y131	40	4	5	4.20
y132	40	3	5	4.28
y133	40	3	5	4.45
y13	40	3	5	4.33
Valid N (listwise)	40			

d) Metode Kuantitatif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y141	40	3	5	4.05
y142	40	4	5	4.07
y14	40	4	5	4.10
Valid N (listwise)	40			

e) Tingkat Fokus Pada Informasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y151	40	4	5	4.18
y152	40	4	5	4.15
y15	40	4	5	4.20
Valid N (listwise)	40			

f) Sosialisasi Perubahan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y161	40	3	5	4.25
y162	40	2	5	3.73
y163	40	2	5	3.98
y164	40	1	5	3.92
y16	40	2	5	3.97
Valid N (listwise)	40			

g) Komunikasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y171	40	1	5	3.90
y172	40	2	5	4.10
y173	40	2	5	4.10
y17	40	3	5	4.03
Valid N (listwise)	40			

Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

a) Tujuan Individu – Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y211	40	2	5	4.20
y212	40	3	5	4.43
y213	40	3	5	4.33
y214	40	3	5	4.27
y21	40	4	5	4.35
Valid N (listwise)	40			

b) Terbuka Pada Preferensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y221	40	2	5	3.95
y222	40	3	5	4.17
y22	40	3	5	4.20
Valid N (listwise)	40			

c) Melakukan Negosiasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y231	40	2	5	4.15
y232	40	2	5	3.98
y23	40	3	5	4.15
Valid N (listwise)	40			

d) Penggunaan Kekuatan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y241	40	1	5	2.67
y242	40	1	5	3.20
y24	40	1	5	3.20
Valid N (listwise)	40			

Variabel Bapakism

a) Pemimpin (Bapak)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x211	40	4	5	4.42
x212	40	3	5	4.18
x213	40	4	5	4.37
x214	40	1	5	4.03
x21	40	4	5	4.35
Valid N (listwise)	40			

b) Sentralisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x221	40	2	5	4.08
x222	40	1	5	3.85
x223	40	2	5	3.63
x22	40	2	5	3.90
Valid N (listwise)	40			

c) Asal Bapak Seneng (ABS)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x231	40	4	5	4.23
x232	40	1	5	3.68
x233	40	2	5	4.08
x23	40	3	5	3.95
Valid N (listwise)	40			

d) Loyalitas

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x241	40	2	5	4.02
x242	40	2	5	3.90
x243	40	4	5	4.27
x244	40	4	5	4.45
x245	40	4	5	4.40
x246	40	2	5	3.72
x247	40	4	5	4.67
x24	40	4	5	4.25
Valid N (listwise)	40			

e) Rukum

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x251	40	3	5	4.32
x252	40	3	5	4.43
x253	40	2	5	4.35
x25	40	3	5	4.35
Valid N (listwise)	40			

f) Perayaan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x261	40	1	5	2.43
x262	40	1	5	2.43
x263	40	1	5	2.63
x264	40	1	5	2.57
x26	40	1	5	2.55
Valid N (listwise)	40			

Variabel Kinerja Perusahaan

a) Market Share

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
z111	40	4	5	4.25
z112	40	2	5	4.28
z113	40	2	5	4.30
z114	40	2	5	4.18
z11	40	4	5	4.33
Valid N (listwise)	40			

b) Operasional Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
z121	40	3	5	4.10
z122	40	2	5	3.95
z123	40	2	5	4.08
z12	40	3	5	4.03
Valid N (listwise)	40			

Perusahaan Non-Profit

Variabel Kematangan MPTI

Sembilan indikator pendukung, antara lain:

- a) Sentralisasi / Pemusatan $X_{1,1}$
- b) Metrik Finansial $X_{1,2}$
- c) Teknik Pengambilan Keputusan $X_{1,3}$
- d) Analisis Resiko $X_{1,4}$
- e) Saling Ketergantungan $X_{1,5}$
- f) Batasan-Batasan $X_{1,6}$
- g) Keterlibatan Manajemen Puncak $X_{1,7}$
- h) Optimasi $X_{1,8}$
- i) Software Khusus $X_{1,9}$

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
x11	41	1	4	3.46
x12	41	1	4	3.20
x13	41	2	4	3.46
x14	41	2	4	3.56
x15	41	2	4	3.49
x16	41	2	4	3.63
x17	41	1	4	3.51
x18	41	2	4	3.63
x19	41	3	4	3.61
Valid N (listwise)	41			

Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

- a) Penggunaan Analisis

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y111	41	2	5	4.34
y112	41	2	5	4.34
y113	41	2	5	4.34
y114	41	2	5	4.20
y115	41	1	5	3.73
y116	41	3	5	4.27
y117	41	2	5	4.51
y11	41	3	5	3.90
Valid N (listwise)	41			

- b) Pencarian Informasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y121	41	2	5	4.12
y122	41	3	5	4.49
y123	41	3	5	4.29
y124	41	2	5	3.63
y125	41	3	5	4.05

y12	41	2	5	3.73
Valid N (listwise)	41			

c) Analisis – Intuisi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y131	41	3	5	4.15
y132	41	3	5	3.95
y133	41	3	5	4.02
y13	41	3	5	3.68
Valid N (listwise)	41			

d) Metode Kuantitatif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y141	41	2	5	4.05
y142	41	2	5	3.95
y14	41	2	5	3.85
Valid N (listwise)	41			

h) Tingkat Fokus Pada Informasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y151	41	3	5	4.12
y152	41	3	5	4.24
y15	41	3	5	4.00
Valid N (listwise)	41			

i) Sosialisasi Perubahan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y161	41	3	5	4.22
y162	41	2	5	3.90
y163	41	2	5	4.02
y164	41	1	5	3.63
y16	41	2	5	3.56
Valid N (listwise)	41			

j) Komunikasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y171	41	1	5	4.00
y172	41	2	5	4.10
y173	41	2	5	3.95

y17	41	2	5	3.76
Valid N (listwise)	41			

Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan

a) Tujuan Individu – Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y211	41	1	5	3.98
y212	41	2	5	4.39
y213	41	2	5	4.24
y214	41	3	5	4.41
y21	41	3	5	3.98
Valid N (listwise)	41			

b) Terbuka Pada Preferensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y221	41	3	5	4.10
y222	41	3	5	4.49
y22	41	3	5	4.05
Valid N (listwise)	41			

c) Melakukan Negosiasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y231	41	3	5	4.24
y232	41	2	5	4.07
y23	41	2	5	4.00
Valid N (listwise)	41			

d) Penggunaan Kekuatan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y241	41	1	5	2.85
y242	41	1	5	3.12
y24	41	1	5	3.24
Valid N (listwise)	41			

Variabel Bapakism

a) Pemimpin (Bapak)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y311	41	3	5	4.27
y312	41	3	5	4.34

y313	41	3	5	4.32
y314	41	2	5	4.24
y31	41	3	5	4.02
Valid N (listwise)	41			

b) Sentralisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y321	41	3	5	4.32
y322	41	3	5	4.22
y323	41	2	5	3.51
y32	41	2	5	3.61
Valid N (listwise)	41			

c) Asal Bapak Seneng (ABS)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y331	41	3	5	4.29
y332	41	2	5	3.68
y333	41	2	5	4.00
y33	41	3	5	3.76
Valid N (listwise)	41			

d) Loyalitas

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y341	41	2	5	4.07
y342	41	2	5	3.90
y343	41	3	5	4.02
y344	41	3	5	4.29
y345	41	4	5	4.44
y346	41	2	5	3.98
y347	41	3	5	4.49
y34	41	3	5	3.83
Valid N (listwise)	41			

e) Rukun

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y351	41	4	5	4.41
y352	41	3	5	4.54
y353	41	4	5	4.32
y35	41	4	5	4.24
Valid N (listwise)	41			

f) Perayaan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
y361	41	1	5	3.41
y362	41	1	5	3.71
y363	41	1	5	3.51
y364	41	1	5	3.49
y36	41	1	5	3.27
Valid N (listwise)	41			

Variabel Kinerja Perusahaan

a) Market Share

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
z111	41	2	5	4.39
z112	41	3	5	4.44
z113	41	3	5	4.27
z114	41	2	5	4.24
z11	41	3	5	4.05
Valid N (listwise)	41			

b) Operasional Organisasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
z121	41	3	5	4.12
z122	41	3	5	4.32
z123	41	3	5	4.15
z12	41	3	5	4.02
Valid N (listwise)	41			

**LAMPIRAN 3
HASIL (OUTPUT) GESCA**

Perusahaan Profit

Model Fit	
FIT	0.860
AFIT	0.853
NPAR	58

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI	AVE = 0.914, Alpha =0.988								
x11	0.938	0.049	19.09 [*]	0.114	0.012	9.52 [*]	0.880	0.084	10.46 [*]
x12	0.950	0.033	28.57 [*]	0.111	0.012	9.64 [*]	0.903	0.060	15.0 [*]
x13	0.967	0.017	57.05 [*]	0.127	0.021	5.97 [*]	0.934	0.032	29.09 [*]
x14	0.950	0.037	25.75 [*]	0.113	0.010	11.89 [*]	0.903	0.065	13.96 [*]
x15	0.957	0.028	33.96 [*]	0.132	0.013	9.82 [*]	0.916	0.051	17.89 [*]
x16	0.954	0.040	24.01 [*]	0.135	0.014	9.42 [*]	0.909	0.070	13.06 [*]
x17	0.969	0.028	34.14 [*]	0.094	0.014	6.71 [*]	0.940	0.052	18.24 [*]
x18	0.965	0.026	36.78 [*]	0.101	0.020	5.06 [*]	0.931	0.048	19.34 [*]
x19	0.953	0.044	21.9 [*]	0.118	0.016	7.38 [*]	0.908	0.075	12.04 [*]
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	AVE = 0.936, Alpha =0.988								
y11	0.986	0.010	99.42 [*]	0.188	0.034	5.5 [*]	0.971	0.019	50.47 [*]
y12	0.976	0.021	47.0 [*]	0.144	0.018	8.14 [*]	0.952	0.039	24.11 [*]
y13	0.970	0.021	46.98 [*]	0.139	0.021	6.7 [*]	0.940	0.039	24.3 [*]
y14	0.984	0.018	55.52 [*]	0.137	0.023	6.09 [*]	0.969	0.034	28.85 [*]
y15	0.974	0.021	45.85 [*]	0.132	0.021	6.15 [*]	0.948	0.040	23.84 [*]
y16	0.926	0.039	23.5 [*]	0.136	0.013	10.64 [*]	0.857	0.069	12.51 [*]
y17	0.957	0.049	19.36 [*]	0.155	0.016	9.81 [*]	0.916	0.084	10.91 [*]
Bapakism	AVE = 0.892, Alpha =0.975								
x21	0.986	0.011	89.04 [*]	0.212	0.018	12.05 [*]	0.973	0.021	45.7 [*]
x22	0.949	0.025	37.85 [*]	0.175	0.009	20.49 [*]	0.900	0.046	19.66 [*]
x23	0.956	0.020	46.75 [*]	0.160	0.008	20.57 [*]	0.913	0.038	23.87 [*]
x24	0.985	0.010	102.32 [*]	0.190	0.015	12.6 [*]	0.971	0.019	52.04 [*]
x25	0.960	0.026	36.56 [*]	0.183	0.011	17.29 [*]	0.921	0.048	19.02 [*]
x26	0.819	0.065	12.68 [*]	0.133	0.011	12.15 [*]	0.670	0.097	6.93 [*]
Perilaku Politik	AVE = 0.000, Alpha =0.950								
y21	0	0	0	0.550	0.104	5.29 [*]	0	0	0
y22	0	0	0	0.137	0.125	1.09	0	0	0

y23	0	0	0	0.167	0.114	1.47	0	0	0
y24	0	0	0	0.207	0.057	3.66*	0	0	0
Kinerja Perusahaan		AVE = 0.963, Alpha =0.962							
z11	0.988	0.007	137.87*	0.602	0.036	16.87*	0.976	0.014	69.57*
z12	0.974	0.014	71.0*	0.416	0.035	11.84*	0.950	0.026	36.05*

CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.608	0.074	8.22*
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	0.596	0.140	4.25*
Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.829	0.206	4.03*
Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.393	0.074	5.28*
Bapakism->Perilaku Politik	0.392	0.143	2.73*
Perilaku Politik->Kinerja Perusahaan	0.148	0.207	0.72

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
Kematangan MPTI	0
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.980
Bapakism	0
Perilaku Politik	0.954
Kinerja Perusahaan	0.948

Means Scores of Latent Variables	
Kematangan MPTI	3.132
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	3.524
Bapakism	3.327
Perilaku Politik	3.453
Kinerja Perusahaan	3.575

Correlations of Latent Variables (SE)					
	Kematangan MPTI	Rasionalitas Pengambilan Keputusan	Bapakism	Perilaku Politik	Kinerja Perusahaan
Kematangan MPTI	1	0.983 (0.011)*	0.956 (0.029)*	0.970 (0.019)*	0.952 (0.034)*
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.983 (0.011)*	1	0.974 (0.018)*	0.975 (0.017)*	0.973 (0.019)*
Bapakism	0.956 (0.029)*	0.974 (0.018)*	1	0.961 (0.021)*	0.966 (0.026)*
Perilaku Politik	0.970 (0.019)*	0.975 (0.017)*	0.961 (0.021)*	1	0.956 (0.027)*
Kinerja Perusahaan	0.952 (0.034)*	0.973 (0.019)*	0.966 (0.026)*	0.956 (0.027)*	1

* significant at .05 level

Perusahaan Non-profit

Model Fit	
FIT	0.370
AFIT	0.337
NPAR	58

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI	AVE = 0.394, Alpha =0.792								
x11	0.854	0.057	15.08*	0.259	0.049	5.3*	0.729	0.095	7.69*
x12	0.721	0.108	6.69*	0.204	0.055	3.7*	0.520	0.141	3.7*
x13	0.667	0.131	5.09*	0.189	0.053	3.58*	0.445	0.155	2.87*
x14	0.509	0.213	2.39*	0.143	0.066	2.18*	0.259	0.181	1.43
x15	0.803	0.073	11.01*	0.220	0.053	4.11*	0.645	0.117	5.5*
x16	0.666	0.159	4.18*	0.182	0.050	3.65*	0.443	0.170	2.6*
x17	0.600	0.131	4.6*	0.161	0.040	4.04*	0.361	0.138	2.62*
x18	0.378	0.205	1.84	0.102	0.068	1.49	0.143	0.149	0.96
x19	0.065	0.221	0.29	0.005	0.059	0.09	0.004	0.065	0.06
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	AVE = 0.434, Alpha =0.749								
y11	0.163	0.284	0.57	-0.008	0.127	0.06	0.026	0.104	0.26
y12	0.805	0.102	7.89*	0.264	0.067	3.96*	0.647	0.135	4.78*
y13	0.697	0.125	5.56*	0.279	0.051	5.5*	0.485	0.160	3.03*
y14	0.380	0.320	1.19	0.132	0.103	1.29	0.145	0.173	0.84
y15	0.694	0.131	5.3*	0.217	0.057	3.83*	0.481	0.156	3.08*
y16	0.809	0.050	16.04*	0.199	0.082	2.43*	0.654	0.081	8.03*
y17	0.776	0.065	11.89*	0.299	0.072	4.18*	0.602	0.098	6.13*
Bapakism	AVE = 0.296, Alpha =0.311								
x21	0.438	0.357	1.23	0.237	0.163	1.46	0.192	0.173	1.11
x22	0.315	0.266	1.19	0.122	0.128	0.95	0.099	0.112	0.89
x23	0.563	0.152	3.69*	0.318	0.115	2.76*	0.317	0.175	1.8
x24	0.881	0.198	4.45*	0.565	0.116	4.88*	0.776	0.227	3.42*
x25	0.576	0.398	1.45	0.244	0.247	0.99	0.332	0.188	1.77
x26	-0.247	0.269	0.92	-0.163	0.150	1.09	0.061	0.177	0.35
Perilaku Politik	AVE = 0.000, Alpha =-0.016								
y21	0	0	0	-0.304	0.525	0.58	0	0	0
y22	0	0	0	0.655	0.603	1.09	0	0	0
y23	0	0	0	0.530	0.505	1.05	0	0	0
y24	0	0	0	-0.245	0.512	0.48	0	0	0

Kinerja Perusahaan	AVE = 0.782, Alpha =0.722								
z11	0.864	0.055	15.82*	0.519	0.069	7.49*	0.747	0.091	8.2*
z12	0.904	0.031	28.79*	0.610	0.074	8.29*	0.817	0.056	14.55*

CR* = significant at .05 level

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	-0.194	0.136	1.43
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	-0.225	0.348	0.65
Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.336	0.251	1.34
Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.592	0.106	5.62*
Bapakism->Perilaku Politik	0.558	0.597	0.94
Perilaku Politik->Kinerja Perusahaan	0.027	0.369	0.07

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
Kematangan MPTI	0
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.358
Bapakism	0
Perilaku Politik	0.329
Kinerja Perusahaan	0.123

Means Scores of Latent Variables	
Kematangan MPTI	3.494
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	4.124
Bapakism	4.214
Perilaku Politik	4.672
Kinerja Perusahaan	4.303

Correlations of Latent Variables (SE)					
	Kematangan MPTI	Rasionalitas Pengambilan Keputusan	Bapakism	Perilaku Politik	Kinerja Perusahaan
Kematangan MPTI	1	-0.115 (0.164)	0.135 (0.175)	-0.150 (0.316)	-0.007 (0.197)
Rasionalitas Pengambilan Keputusan	-0.115 (0.164)	1	0.566 (0.098)*	0.495 (0.503)	0.349 (0.139)*
Bapakism	0.135 (0.175)	0.566 (0.098)*	1	0.528 (0.564)	0.441 (0.234)
Perilaku Politik	-0.150 (0.316)	0.495 (0.503)	0.528 (0.564)	1	0.193 (0.343)
Kinerja Perusahaan	-0.007 (0.197)	0.349 (0.139)*	0.441 (0.234)	0.193 (0.343)	1

* significant at .05 level

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Sanggau - Kalimantan Barat pada tanggal 03 Desember 1990. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal yaitu SD Bareng VII Malang, SMPN 21 Malang, SMK Telkom Malang, dan Sarjana Sistem Informasi ITS Surabaya. Setelah lulus pendidikan sarjana, pada tahun 2012 penulis diterima di Jurusan Teknik Informatika pada Bidang keahlian Sistem Informasi - Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya melalui program beasiswa *fresh graduate* dan terdaftar dengan NRP 5112202033.

Selain kesibukan di bidang akademik, penulis juga menambah pengalaman di bidang non-akademik dengan bekerja di beberapa perusahaan swasta di bidang TI.

Penelitian yang dipilih penulis masuk pada bidang minat Perencanaan dan Pengembangan Sistem Informasi (PPSI). Penulis dapat dihubungi melalui e-mail ully.asfari@gmail.com.