



Pengaruh Budaya Bapakism dan Kematangan Manajemen Portfolio Teknologi Informasi (MPTI) Terhadap Kinerja Perusahaan

-Sidang Akhir Tesis-

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

Uilly Asfari
5112202033

Latar Belakang



Perusahaan

Mampu bertahan dan berkembang di kondisi pasar yang penuh ketidakpastian

Investasi TI

Lancar ✓

Eksternal
Internal

Hasil

SUKSES

GAGAL

Karena:
Perusahaan belum siap
Biaya TI membengkak

Menurut: Maizlish & Handler (2005)

70 %

Pengeluaran u/ Bidang TI

**Manajemen Portofolio
Teknologi Informasi
(MPTI)**

Banyak Perusahaan yang belum berani memutuskan untuk berinvestasi dalam jumlah yang **BESAR**

Latar Belakang (cont)

Membantu perusahaan dalam hal infrastruktur TI, outsourcing.

Bonham (2005), Jefferey & Leliveld (2004)

Berkembang atau Merosot

Kenapa?

MPTI

Sebagai acuan dalam mengelola proyek TI dan investasi TI.

McFarlan (1981) peneliti pertama yang mengusulkan pendekatan portofolio untuk mengelola proyek TI

Menurut Verhoef (2002) :

Saat investasi IT semakin berkembang menjadi aset strategis perusahaan, mengakibatkan adanya evolusi dari manajemen portofolio TI untuk semakin luas

Definisi:

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

Latar Belakang (cont)

Bapakism
[Budaya Lokal]

BUDAYA

Rasionalitas
Pegambilan
keputusan

Perilaku Politik

Kematangan
MPTI

Suatu tindakan yang diambil para pemegang peran penting

Proses pengambilan keputusan ini membutuhkan banyak informasi yang mendukung dan dianjurkan diperoleh dari berbagai sisi

Perilaku menurut kamus besar Indonesia yaitu tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Untuk pengertian perilaku politis yaitu tindakan dari individu atau kelompok yang didalamnya terdapat unsur politik. Hal ini biasanya terkait dengan kecurangan atau tindakan diluar peraturan yang telah ditentukan organisasi.

Perumusan Masalah

Perumusan masalah dibagi menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang dilakukan di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya), yaitu:

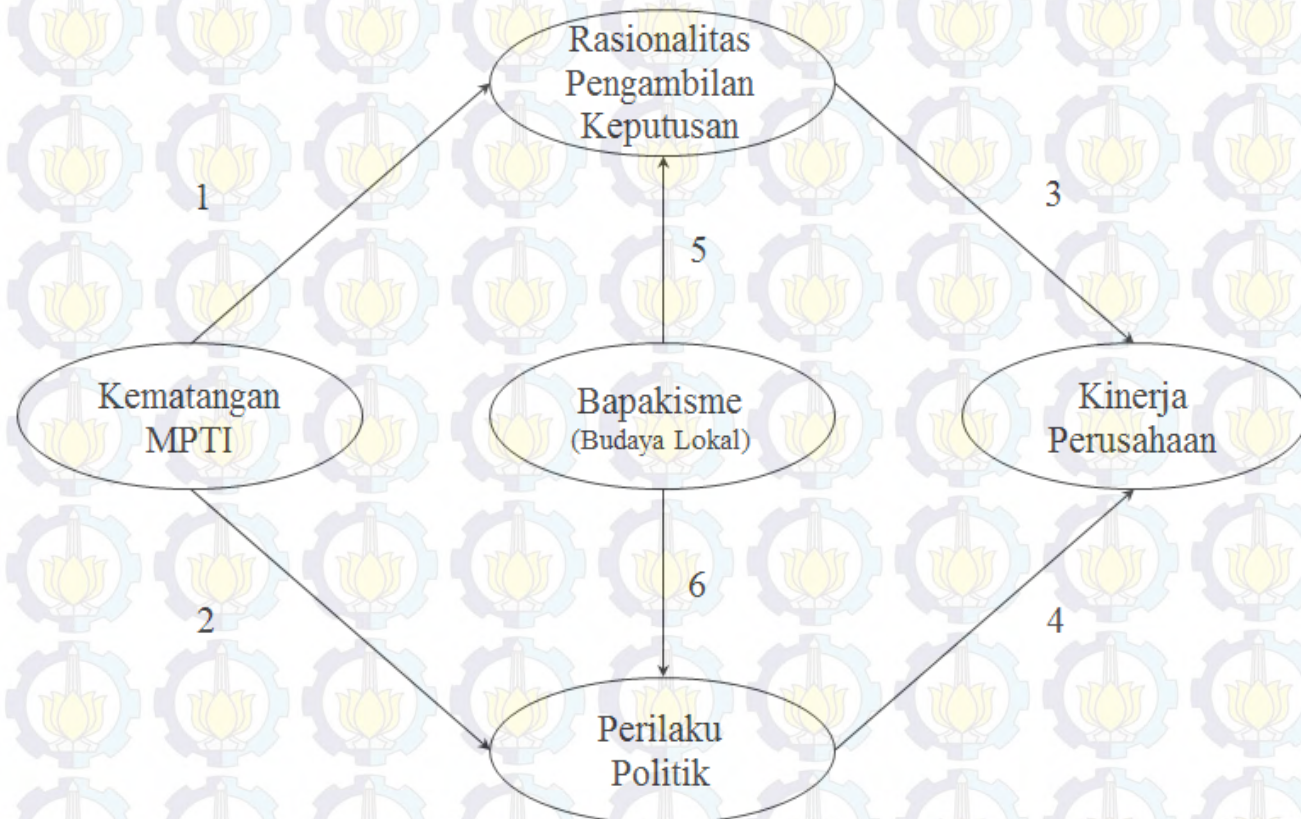
- Apakah kematangan Manajemen Portofolio TI (MPTI) mempengaruhi kinerja perusahaan?
- Apakah budaya (bapakism) mempengaruhi kinerja perusahaan?

Tujuan Penelitian

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

1. Mengkaji pengaruh Manajemen Portofolio 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 Portofolio TI di organisasi profit (PT Telkom Indonesia) dan organisasi non-profit (Pemerintahan Kota Surabaya).
3. Mengkaji rasionalitas dan perilaku politik 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.

Konseptual Model



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. Tsamanyi et. al (2008), Rademakers (1998), Eisenhardt & Zbaracki (1992).

Indikator Penyusunan Instrumen Penelitian

Tabel 3.3 Variabel dan Indikator Instrumen Penelitian

No	Variabel laten	Indikator	Sumber
1	Kematangan MPTI (X ₁)	X _{1.1}	Sentralisasi / Pemusatan
		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
		Y _{1.2}	Pencarian Informasi
		Y _{1.3}	Analisis – Intuisi
		Y _{1.4}	Metode Kuantitatif
		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
		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)
		X _{2.2}	Sentralisasi
		X _{2.3}	Asal Bapak Seneng (ABS)
		X _{2.4}	Loyalitas
		X _{2.5}	Rukun
		X _{2.6}	Perayaan
5	Kinerja Perusahaan (Z ₁)	Z _{1.1}	Market Share
		Z _{1.2}	Operasional Organisasi

Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1

- Kematangan MPTI mempengaruhi rasionalitas dalam membuat keputusan investasi TI

Hipotesis 2

- Kematangan MPTI berpengaruh terhadap tingkat perilaku politis organisasi.

Hipotesis 3

- Tingkat rasionalitas pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hipotesis 4

- Perilaku politik internal organisasi mempunyai dampak pada kinerja organisasi.

Hipotesis 5

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

Hipotesis 6

- Pengaruh nilai budaya (bapakism) pada organisasi terhadap perilaku politik organisasi.

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Perusahaan

Profit

Non-Profit

Telkom
Indonesia

the world in your hand



Pemerintahan Kota Surabaya

Surabaya
(wilayah Suramadu)

Malang
(wilayah Jawa Timur
bag. Selatan)

Dinas Komunikasi dan Informatika

UPTSA

Populasi dan Sampel

Perusahaan Profit

PT. Telkom Indonesia

Populasi:

Total karyawan di Divisi Sisfo sejumlah **70** Karyawan.

Sampel:

Kuisisioner yang layak dianalisis sebanyak **40** kuisisioner atau 57,14% dari populasi karyawan.

Perusahaan Non-Profit

Pemerintahan Kota Surabaya

Populasi:

Total karyawan Dinas Komunikasi dan Informatika, UPTSA sejumlah **50** Karyawan.

Sampel:

Kuisisioner yang layak dianalisis sebanyak **41** kuisisioner atau 68,33% dari populasi karyawan.

Penyusunan Instrumen Penelitian dan Pengukuran

No	Variabel laten	Indikator	Jumlah Pernyataan	Skala Pengukuran	Sifat
1	Kematangan MPTI (X_1)	$X_{1,1}$ Sentralisasi / Pemusatan	1	Interval	Reflektif
		$X_{1,2}$ 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 Analistis	7	Interval	Reflektif
		$Y_{1,2}$ 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	Formatif
		$Y_{2,2}$ 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	Reflektif
		$X_{2,2}$ Sentralisasi	3		
		$X_{2,3}$ Asal Bapak Seneng (ABS)	3		
		$X_{2,4}$ Loyalitas	7		
		$X_{2,5}$ Rukun	3		
		$X_{2,6}$ Perayaan	4		
5	Kinerja Perusahaan (Z_1)	$Z_{1,1}$ Market Share	4	Interval	Reflektif
		$Z_{1,2}$ Operasional Organisasi	3		

Skala pengukuran:

1. *Ad hoc*
2. *Defined*
3. *Managed* dan
4. *Synsynchronised*

9 indikator

7 indikator

Skala Likert:

1. *Sangat Tidak Setuju*
2. *Tidak Setuju*
3. *Ragu-ragu*
4. *Setuju*
5. *Sangat setuju*

4 indikator

6
2 indikator

Uji Reliabilitas dan Validitas

- Konfirmasi instrumen penelitian →
 - Dari divisi TI PT. Telkom Indonesia dan Dinas Komunikasi dan Informatika.
- Pengujian dengan SPSS for Windows ver 17
 - Dilakukan pada sampel awal sejumlah 30 responden.
- Hasil Uji Reliabilitas:
 - Nilai **Cronbach Alpha** pada semua item indikator lebih dari 0,6 atau reliabel.
- Hasil Uji Validitas:
 - Nilai pearson Correlation pada semua item indikator lebih dari 0,3 dan signifikan pada level $\alpha = 1\%$ atau $\alpha = 5\%$ dinyatakan Valid.

Uji Instrumen Penelitian

Variabel	Perusahaan Profit dan Non-Profit	
	Reliabel	Validitas
Kematangan MPTI (X_1)	√	√
Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y_1)	√	√
Perilaku Politik (Y_2)	√	√
Budaya (X_2)	√	√
Kinerja Perusahaan (Z_1)	√	√

Deskripsi 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)

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. Terdapat lima deskripsi variabel yang akan dibahas, antara lain:

- Deskripsi Kematangan MPTI (X1)
- Deskripsi Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y1)
- Deskripsi Perilaku Politik (Y2)
- Deskripsi Bapakism (X2)
- Deskripsi Kinerja Perusahaan (Z1)

5.4.1

Deskripsi Kematangan MPTI (X1)

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 Khusus</i>	3,65	3,61

Deskripsi Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y1)

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	3,76

5.4.3

Deskripsi Perilaku Politik (Y2)

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

5.4.4

Deskripsi Bapakis (X2)

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

Deskripsi Kinerja Perusahaan (Z1)

Tabel 5.32 Deskripsi Indikator Kinerja Perusahaan

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

Uji Linieritas

- Sebelum melakukan uji data pada GSCA, maka asumsi hubungan antar variabel dalam model diketahui dari uji linieritas.
- Pengujian menggunakan SPSS for Widows versi 17, menggunakan metode *Curve Estimation*.
- Hasil Uji Linieritas:

Hubungan Antar Variabel		Hasil Pengujian
Kematangan MPTI	Rasionaitas Pengambilan Keputusan	Linier
Kematangan MPTI	Perilaku Politik	Linier
Bapakism	Rasionaitas Pengambilan Keputusan	Linier
Bapakism	Perilaku Politik	Linier
Rasionaitas Pengambilan Keputusan	Kinerja Perusahaan	Linier
Perilaku Politik	Kinerja Perusahaan	Linier

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.

[pembahasan]

- **Analisis *Measure of Fit Measurement Model***
- **Analisis *Measure of Fit Structural Model***

Analisis *Measure of Fit Measurement Model*

1. Model Pengukuran Variabel Kematangan MPTI (X1)
2. Model Pengukuran Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y1)
3. Model Pengukuran Variabel Perilaku Politik (Y2)
4. Model Pengukuran Variabel Bapakism (X2)
5. Model Pengukuran Variabel Kinerja Perusahaan (Z1)

Model Pengukuran Variabel Kematangan MPTI (X1)

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

Model Pengukuran Variabel Rasionalitas Pengambilan Keputusan (Y1)

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*

Model Pengukuran Variabel Perilaku Politik (Y2)

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

Model Pengukuran Variabel Bapakism (X2)

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

Model Pengukuran Variabel Kinerja Perusahaan (Z1)

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*

5.6.2

Analisis *Measure of Fit Structural Model*

Pengukuran *goodness fit*

FIT

AFIT

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

Sisa 14,0%

Sisa 59,7%

5.7

Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Korelasi antar Variabel	Perusahaan Profit	Perusahaan Non-Profit
H1	Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	Diterima	Ditolak
H2	Kematangan MPTI->Perilaku Politik	Ditolak	Ditolak
H3	Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	Diterima	Ditolak
H4	Perilaku Politik->Kinerja Perusahaan	Ditolak	Ditolak
H5	Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	Diterima	Diterima
H6	Bapakism->Perilaku Politik	Diterima	Ditolak

Penjelasan



Perusahaan Profit

Pengujian Hipotesis

Tabel 5.41 *Path Coefficients* pada Perusahaan Profit

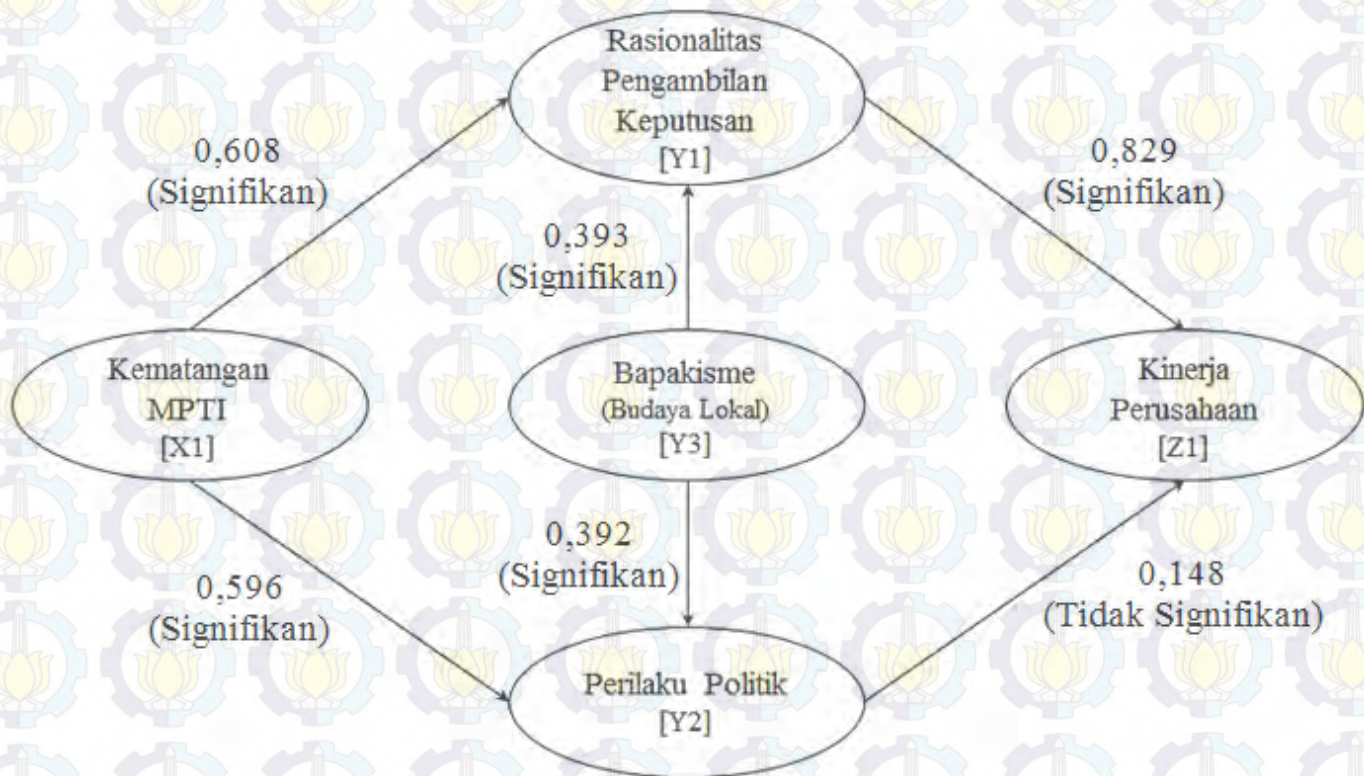
Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.608	0.074	8.22*
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	0.596	0.140	4.25*
Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.829	0.206	4.03*
Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.393	0.074	5.28*
Bapakism->Perilaku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

Sig.

Perusahaan Profit (cont..)

Pengujian Hipotesis



Gambar 5.1 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Profit

Perusahaan Non-Profit

Pengujian Hipotesis

Tabel 5.42 *Path Coefficients* pada Perusahaan Non-Profit

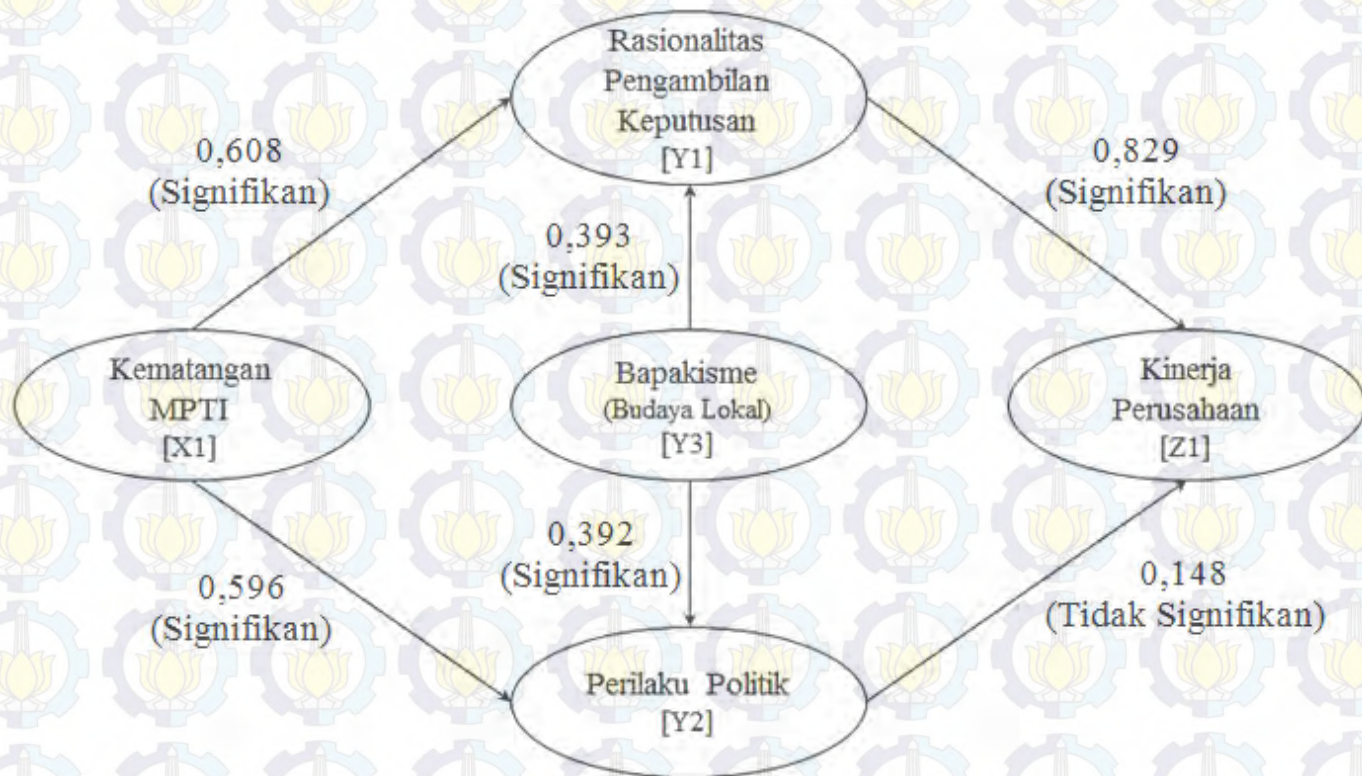
Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Kematangan MPTI->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	-0.194	0.136	1.43
Kematangan MPTI->Perilaku Politik	-0.225	0.348	0.65
Rasionalitas Pengambilan Keputusan->Kinerja Perusahaan	0.336	0.251	1.34
Bapakism->Rasionalitas Pengambilan Keputusan	0.592	0.106	5.62*
Bapakism->Perilaku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

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

Sig.

Perusahaan Non-Profit (cont..)

Pengujian Hipotesis



Gambar 5.1 Nilai Koefisien Jalur pada Model Perusahaan Profit

Kontribusi Variabel

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.

Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik
2. Pengaruh Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan
3. Pengaruh Perilaku Politik terhadap Kinerja Perusahaan
4. Pengaruh Bapakism terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik

1. Pengaruh Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik

[Pembahasan Penelitian]

Perusahaan Profit:

- Penelitian ini menguji penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007) yang mengusulkan MPTI dapat mempengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik.
- Sembilan indikator dari variabel kematangan MPTI dapat diukur dengan baik dan diketahui nilai kontribusi indikator tersebut terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik. Semakin tinggi kematangan MPTI semakin meningkatkan rasionalitas karyawan dalam mengambil keputusan dalam melakukan investasi TI.
- Penelitian ini mendukung penelitian Jeffery & Leliveld, (2004) diharapkan komunikasi internal organisasi antara unit bisnis dan TI dapat berkembang dan searah dengan tujuan perusahaan.

1. Pengaruh Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik (cont..)

[Pembahasan Penelitian]

Perusahaan Non-Profit:

- Variabel kematangan MPTI tidak mendukung rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politik di perusahaan.
- 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 fokus pada keuntungan dan kerugian perusahaan dalam hal finansial.
- Terdapat responden yang mengungkapkan bahwa proses optimasi portfolio perusahaan hanya memerlukan sedikit usaha/proses dalam waktu yang singkat.



kualitatif

2. Pengaruh Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan

[Pembahasan Penelitian]

Perusahaan Profit

- Rasionalitas pengambilan keputusan sangat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan dan memberi dampak langsung saat investasi TI perusahaan diimplementasikan secara langsung di perusahaan profit sesuai dengan penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007).

Perusahaan Non-Profit

- 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.
 - Keputusan perusahaan dikatakan tidak layak jika berdasarkan pengalaman pribadi dari karyawan, karena **regulasi atau “aturan main”** dapat saja berubah (Forbes, 2007).
- Pentingnya penggunaan analisis dan metode kuantitatif pada perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi atau peraturan terbaru.

3. Pengaruh Perilaku Politik terhadap Kinerja Perusahaan [Pembahasan Penelitian]

- Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku politik tidak berpengaruh pada kinerja 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 prefrensi'** masing-masing karyawan sangat tinggi dibandingkan di perusahaan profit.
- 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).

Hasil dari wawancara yang dilakukan terhadap manajemen perusahaan menyatakan bahwa politik pasti ada diseluruh perusahaan, namun yang menjadikan pembeda adalah besar kecilnya pengaruh politik tersebut terhadap perusahaan.



4. Pengaruh Bapakism terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik

[Pembahasan Penelitian]

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 karakter perusahaan dapat dibangun kearah positif atau negatif, dengan perilaku politik yang kuat atau rendah, semua tergantung pada sosok bapak yang dijadikan pemimpin.

4. Pengaruh Bapakism terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan dan Perilaku Politik (cont..)

[Pembahasan Penelitian]

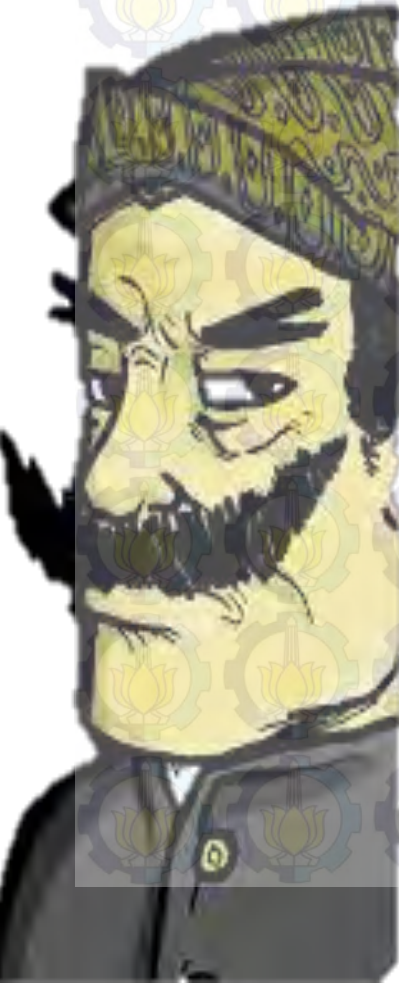
Dalam perusahaan, manajemen puncak yang mempunyai posisi sebagai bapak di perusahaan. Manajemen puncak dapat mengarahkan karyawan dalam mempertimbangkan keputusan perusahaan dalam berinvestasi TI yang sesuai dengan target dan sasaran perusahaan. Rasionalitas dalam pengambilan keputusan di perusahaan 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.

Perusahaan Profit:

- Unsur '**pemimpin (bapak)**' mempunyai pengaruh tertinggi, secara positif dan signifikan.
- Pemimpin menjadi panutan para karyawannya, sehingga pengaruh pemimpin sangat mendominasi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan terkait investasi TI.

Perusahaan Non-Profit:

- Unsur loyalitas menjadi pengaruh tertinggi dalam lingkungan karyawan.
- Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi akan menjadi nilai tambah jika ada hubungan antar karyawan dan dalam hal 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.



Kontribusi Penelitian

Kontribusi Teoritis

- Penelitian ini mendukung teori Kaplan (2005)
- Penelitian ini merespon dan sedikit meyanggah penelitian Oh, Loong-Tatt Ng, & Teo (2007)
- Hasil penelitian membuktikan analisis Miller & Cardinal (1994) dan Schwenk & Shrader (1993)
- Penelitian ini menyanggah Dean & Sharfman (1996)
- Budaya bapakism dapat diukur menggunakan enam faktor yang telah disetarakan dengan grand teori mengenai budaya organisasi milik Hofstede (1991) dan Quinn & Cameron (1983).

Kontribusi Penelitian

Kontribusi Praktis

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

- Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat temuan unik mengenai kematangan MPTI di perusahaan non-profit. Kematangan MPTI belum mampu mengontrol terbentuknya keputusan yang rasional dan kematangan MPTI juga belum mampu meminimalisir perilaku politik di perusahaan.
- Adanya *mismanagement* pada perusahaan non-profit terkait 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*.
- Patern bapakism mempunyai pengaruh yang signifikan di kedua perusahaan. Budaya tidak dapat disalahkan, namun budaya wajib dikelola oleh perusahaan.

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.
2. 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.
3. 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

6.1 Kesimpulan

6.2 Saran

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 (kebapakan) dari manajemen puncak yang didukung loyaltas 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.

Kesimpulan (cont..)

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.

Kesimpulan (cont..)

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.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan pada banyak perusahaan, terutama pada pengumpulan data, sehingga hasil yang diperoleh dapat mengangkat budaya bapakism di suatu perusahaan. Saran untuk penelitian mendatang, yakni: (i) sampel pencarian data dilakukan pada perusahaan dengan tingkat budaya lokal yang tinggi, namun memiliki manajemen portfolio TI yang cukup matang dan kompleks, (ii) dalam pencarian sampel perusahaan melibatkan seluruh stakeholder atau departemen yang ada untuk dianalisis lebih lanjut. Dengan demikian hasil dari penelitian lebih fokus menceritakan kondisi keberadaan budaya bapakism di perusahaan tersebut.
2. Penelitian saat ini mengesampingkan faktor usia perusahaan, besar perusahaan, pengadaan TI dan tingkat penggunaan TI dalam penentuan populasi dan sampel. Penelitian lanjutan disarankan dengan memasukkan tiga faktor tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk memilah-milah klasifikasi perusahaan.

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.

Daftar Pustaka

- 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 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.



TERIMA KASIH

-Selamat Pagi-