

# KETERKAITAN BUDAYA *BAPAKISM* DAN KEMATANGAN MANAJEMEN PORTOFOLIO TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Eka Novita Sari <sup>1)</sup>, Dr. Apol Pribadi, S.T, M.T <sup>2)</sup>

Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia

e-mail: ekanovitasari1993@gmail.com<sup>1)</sup>, apolpribadi@gmail.com<sup>2)</sup>

## Abstrak

**Tujuan**—Aspek budaya tidak dapat dikesampingkan dalam setiap sisi kehidupan manusia, termasuk pada penerapan teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

**Metodologi**—Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif menurut Cresswell (2007). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Pernyataan bermakna hasil wawancara digunakan sebagai penentuan proposisi minor dan proposisi mayor. Penilaian kematangan Manajemen Portofolio TI (MPTI) berdasarkan Jeffery & Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005) yang mengklasifikasikan kematangan MPTI menjadi empat tingkat yaitu *ad hoc*, *defined*, *managed* dan *synschronised*.

**Temuan**—Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan dan penurunan perilaku politis. Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

**Originalitas**—Budaya merupakan sesuatu yang unik. Budaya *bapakism* di Indonesia terbukti memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis dalam penerapan teknologi informasi. Budaya terbukti menentukan keberhasilan penerapan teknologi informasi.

**Kata kunci** Manajemen Portofolio TI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku Politis, Budaya *Bapakism*, Kinerja Perusahaan

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang sangat pesat menyebabkan teknologi tidak hanya menjadi kebutuhan perseorangan, melainkan juga menjadi kebutuhan penunjang dalam skala besar pada proses bisnis perusahaan. Saat ini, perusahaan semakin berlomba-lomba untuk menerapkan teknologi di dalam proses bisnis mereka. Sebagian besar prosentase pengeluaran suatu perusahaan digunakan untuk investasi di bidang TI. Menurut Maizlish dan Handler (2005) pengeluaran tersebut mencapai 70% dari pengeluaran perusahaan. Untuk mencapai hasil yang maksimal dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan, diperlukan suatu metode yang berguna untuk mengelola investasi TI. Berdasarkan hasil penelitian Maizlish dan Handler (2005), perusahaan yang menggunakan

Portofolio Teknologi Informasi mendapat nilai yang signifikan dari investasi yang telah dilakukan.

Manajemen portofolio digunakan sebagai acuan untuk mengelola dan berinvestasi dalam berbagai proyek perusahaan. McFarlan (1981) dikenal sebagai peneliti pertama yang mengusulkan pendekatan portofolio untuk mengelola proyek TI. MPTI bisa didefinisikan sebagai kombinasi dari berbagai tool dan metode yang digunakan untuk mengukur, mengontrol, dan meningkatkan *return* dari investasi TI (Oh et al, 2007). MPTI penting bagi kinerja suatu perusahaan, sehingga para peneliti terdahulu mengusulkan adanya penilaian terhadap indek kematangan MPTI perusahaan. Terdapat hal-hal yang terkait dengan indek kematangan perusahaan dan kinerja perusahaan, yaitu rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Kedua proses ini menjadi bagian dari tolok ukur kinerja perusahaan. Rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis juga dipengaruhi oleh faktor eksternal 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 perusahaan bisa berjalan dengan lancar atau malah sebaliknya.

Di Indonesia terdapat budaya yang dinamakan *bapakism*, budaya ini dilambangkan oleh seorang bapak yang berwibawa dan mempunyai kekuasaan penuh atas segala yang diinginkannya. Secara sederhana budaya ini mengharapkan adanya kesempurnaan dalam setiap tindakan yang diperintahkan oleh ketua, dapat dikatakan seperti "*asal bapak senang*". Budaya ini dapat mendukung atau malah menghancurkan pola perusahaan. Indonesia terdiri dari berbagai macam budaya, motto bangsa Indonesia adalah "*Bhinneka Tunggal Ika*" yang artinya meskipun berbeda-beda tetap satu tujuan. Inilah penyebabnya mengapa budaya *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 menghasilkan sesuatu yang sesuai harapan. Adanya budaya disuatu daerah dapat mempengaruhi kesinergisan antara rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis masyarakat sekitar.

Pengaruh budaya *bapakism* masih dirasakan di lingkungan perusahaan salah satunya dalam hal pengambilan



keputusan TI. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis mengenai keterkaitan budaya *bapakism* terhadap pengambilan keputusan TI pada perusahaan melalui rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai keterkaitan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI)

Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) merupakan kombinasi dari berbagai tool dan metode yang digunakan untuk mengukur, mengontrol, dan meningkatkan *return* dari investasi TI dan pengeluaran perusahaan (Oh et al, 2007). Secara singkat Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) merupakan proses yang digunakan untuk membantu dalam membuat keputusan investasi TI. Melalui pendekatan portofolio mempermudah perusahaan untuk mengkategorikan, mengevaluasi, memprioritaskan inisiatif dan mengelola sumber daya TI untuk menciptakan suatu kesempatan bisnis baru atau meningkatkan nilai dari investasi yang sudah dilakukan.

### 2.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

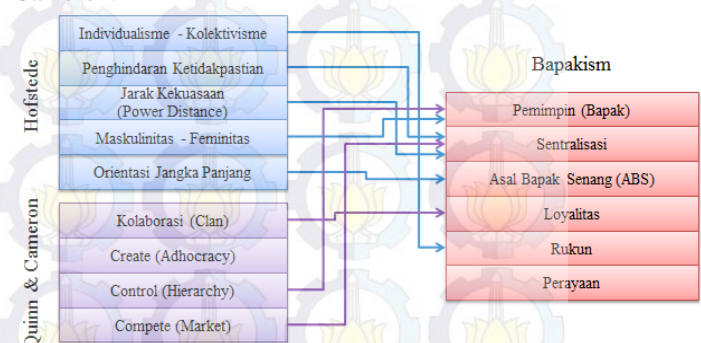
Rasionalitas pengambilan keputusan merupakan metode yang didasari alasan dan fakta, menurut Hitt & Tyler (1991) rasionalitas pengambilan keputusan seperti “rangkaiannya proses analitis dimana kumpulan kriteria objektif digunakan sebagai alternatif evaluasi”. Perusahaan perlu mempertimbangkan secara matang keputusan yang akan diambil berdasarkan alasan dan fakta agar mampu menanggulangi tingkat ketidakpastian yang tinggi terhadap keputusan yang akan diambil. Oleh karena itu, dibutuhkan rasionalitas pengambilan keputusan untuk menghasilkan keputusan yang ideal. Dalam mengambil keputusan yang rasional terdapat beberapa proses yang ditempuh antara lain pengumpulan informasi, pengembangan alternatif yang dilanjutkan dengan memilih salah satu yang optimal, dan pengambil keputusan yang menjadi pilihan organisasi (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

### 2.3 Perilaku Politis

Perilaku politis merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan proses implementasi TI. Perilaku politis tidak hanya berada dilingkungan yang berbau politis saja, namun di beberapa organisasi juga dapat dirasakan unsur politisnya. Menurut pendapat Allen et al. (1979) dan (Dean & Sharfman, 1996) perilaku politis merupakan tindakan kesengajaan dalam mempengaruhi keputusan untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan individu atau kelompok. Unsur dari perilaku politis 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.

### 2.4 Budaya (Bapakism)

Budaya (*bapakism*) merupakan paham yang melambangkan seorang ketua (*bapak*) yang berwibawa dan mempunyai kekuasaan penuh atas segala yang diinginkannya. Budaya (*bapakism*) memiliki ciri cenderung top-down (Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013), sentralisasi yang digambarkan dengan hirarki atau struktur organisasi yang terpusat. *Asal bapak senang* (ABS) adalah istilah yang menggambarkan tingkat kepatuhan anggota pada ketua organisasi (*bapak*). Loyalitas menjelaskan keloyalatan anggota terhadap ketuanya (Jackson, 1978). Rukun menggambarkan ciri khas dari suku Jawa yang menjadi rutinitas dalam bersosial. Antar masyarakat selalu menerapkan sifat gotong-royong dan musyawarah mufakat dalam menyelesaikan masalah. Perayaan merupakan suatu kegiatan yang diturunkan dari kebiasaan suku Jawa yang cenderung percaya dengan hal mistik (Efferin & Hopper, 2007). Jika dikaitkan antara budaya organisasi berdasarkan pendapat (Hofstede, 1991) dan (Quinn & Cameron, 1983) dengan budaya lokal (*bapakism*), maka terdapat keterkaitan seperti pada Gambar II-1 yang menunjukkan bahwa terdapat unsur-unsur (*bapakism*) yang relevan dengan budaya organisasi milik Hofstede, Quinn, dan Cameron.



Gambar 1 Mapping Budaya Organisasi dan Budaya (Bapakism) (Asfari, 2014)

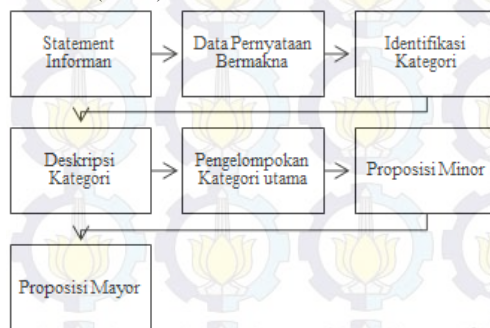
### 2.5 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan memberikan gambaran pencapaian yang telah diraih suatu perusahaan terhadap tujuan bisnis yang dimiliki. Pencapaian kinerja yang baik jika memenuhi dan mencapai target perusahaan (Ho, 2008). Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Kemampuan mengatur keuangan sangat penting agar perusahaan tetap unggul di pasar (*market share*) dan mampu bertahan dalam operasional. 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. Unsur operasional organisasi menjelaskan mengenai seberapa baik organisasi dalam mencapai tujuannya (Ho, 2008). Tujuan yang dimaksud bisa mengenai penguasaan pasar dan peningkatan keuangan organisasi.



### 3. METODE PENELITIAN

Kategori penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yang digunakan mengacu pada Creswell (2007). Pengumpulan data dan informasi terkait pengalaman, pengetahuan, serta pendapat informan dilakukan melalui wawancara kepada informan yang telah ditentukan pada penelitian. Data dan informasi dari hasil wawancara direduksi untuk mendapatkan data pernyataan bermakna yang digunakan untuk menentukan proposisi minor dan proposisi mayor. Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang diperoleh. Proposisi mayor merupakan pernyataan kesimpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Pengujian keabsahan hasil penelitian menggunakan teknik triangulasi dan member checking. Berikut ini diagram alur analisis data menurut Creswell (2007):



Gambar 2 Diagram alur analisis data menurut Creswell (2007)

Penilaian Kematangan Manajemen Portofolio TI berdasarkan Jeffery and Leliveld (2004) and Reyck et al. (2005) yang telah menemukan sembilan unsur sebagai *best-practice* dari MPTI. Sembilan unsur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: sentralisasi (pemusatan), metrik finansial, teknik pengambilan keputusan investasi TI, analisis risiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen atas, optimisasi, dan software khusus. Penilaian diklasifikasikan berdasarkan sembilan unsur dari MPTI dengan perhitungan nilai yang menjadi empat tingkat, yaitu *ad hoc*, *defined*, *managed* dan *synschronised*. Nilai rata-rata dari indek kematangan MPTI akan berada dalam jarak 0 sampai 3 dan dihitung menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001) dengan formula berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \dots + \gamma_9 X_9$$

$\gamma_i$  adalah *weight* merefleksikan kontribusi dari  $X_i$  pada domain laten  $\eta$  (kematangan MPTI). Sedangkan  $X_n$  mewakili nilai dari tiap unsur MPTI.

### 4. OBYEK PENELITIAN

Obyek penelitian yang digunakan adalah perusahaan non profit yaitu Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Kriteria umum obyek penelitian adalah:

- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan terbesar di Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang dapat

dijadikan tolok ukur jurusan lain terkait pengelolaan Investasi Teknologi Informasi yang telah dilakukan.

- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang telah lama didirikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember sehingga diharapkan telah memiliki banyak pengalaman terkait pengelolaan Investasi Teknologi Informasi.
- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang banyak memiliki prestasi yang didukung dengan kecanggihan Teknologi Informasi yang dimiliki.
- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang berada di Fakultas Teknologi Informasi yang diharapkan telah menerapkan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi secara optimal.
- Lembaga yang diteliti merupakan lembaga yang menyediakan layanan pengelolaan dan pengembangan teknologi dan sistem informasi di ITS.

Berdasarkan pertimbangan kriteria obyek penelitian yang telah ditentukan, maka obyek penelitian yang digunakan adalah: Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi (LPTSI) ITS, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Teknik Informatika, Jurusan Teknik Industri, Jurusan Sistem Informasi, Jurusan Matematika, Jurusan Teknik Perkapalan, dan Jurusan Teknik Sipil.

Kriteria informan yang digunakan pada penelitian adalah:

- Informan merupakan orang yang memiliki jabatan tertinggi pada jurusan yang digunakan sebagai obyek penelitian
- Informan merupakan orang yang memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan investasi TI
- Informan merupakan orang yang dapat menilai, mengevaluasi dan merasakan manfaat dari investasi TI yang telah dilakukan

Berdasarkan kriteria informan yang telah ditentukan, maka informan yang dipilih pada penelitian ini adalah kepala jurusan dan kepala LPTSI sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan investasi TI.

### 5. HASIL DAN ANALISIS

#### 5.1 Manajemen Portofolio Teknologi Informasi

Pada perusahaan non profit yang digunakan sebagai obyek penelitian, kematangan manajemen portofolio berada diantara tingkat *defined* dan *managed*, yang dapat diartikan bahwa perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Selain itu, manajemen portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

#### 5.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Dalam pengelolaan investasi TI obyek penelitian telah melakukan perencanaan biaya, analisis manfaat serta melakukan analisis risiko dari setiap alternatif perencanaan untuk mendukung pengambilan keputusan investasi TI. Pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan



investasi TI serta mendukung sepenuhnya terkait pengembangan TI yang dilakukan.

### 5.3 Perilaku politis

Pengambilan keputusan investasi TI berdasarkan pada kebutuhan instansi. Ada keterbukaan atas preferensi pegawai terkait pengambilan keputusan investasi TI. Saran yang relevan dari para pegawai selalu dinegosiasikan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan investasi TI.

### 5.4 Budaya

Pimpinan mengarahkan dan berusaha mengayomi pegawai atas target yang harus dicapai. Budaya tata krama diterapkan dalam keseharian di instansi. Struktur instansi berbentuk top-down, tetapi perintah dan keputusan yang diambil tidak selalu terpusat dari pimpinan karena dalam perencanaan investasi TI akan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Keputusan yang telah disepakati harus dilakukan, jika tidak dilakukan maka ada konsekuensi yang akan diterima. Pimpinan tidak hanya melihat hasil capaian tetapi juga melihat prosesnya. Perencanaan investasi TI dilakukan dengan musyawarah mufakat. Kebiasaan untuk bekerja sama, rukun dan saling menghormati diterapkan dalam penyelesaian masalah.

### 5.5 Kinerja

Produktivitas instansi mengalami peningkatan, ditinjau dari peningkatan kemampuan sumber daya TI serta capaian- capaian yang diperoleh berdasarkan target yang telah ditetapkan instansi. Aktifitas instansi telah sesuai dengan anggaran yang ada. Aset yang dimiliki mengalami peningkatan karena disesuaikan dengan kebutuhan TI yang harus dipenuhi.

### 5.6 Proposisi Minor

Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada, pada penelitian ini ditemukan proposisi minor berdasarkan keterkaitan masing- masing domain penelitian:

#### 5.6.1 *Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Cooper et al. (2000), bahwa tingkat kematangan manajemen portofolio TI akan mempengaruhi rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Cooper et al.(2000) disebabkan oleh adanya pengelolaan investasi TI yang meliputi analisis manfaat, biaya, serta risiko dari investasi TI yang dilakukan, sehingga dengan adanya kematangan manajemen portofolio TI yang baik maka akan dapat mempertinggi rasionalitas pengambilan keputusan pada investasi TI yang dilakukan.

#### 5.6.2 *Kematangan MPTI terhadap Perilaku Politis*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku politis. Semakin tinggi kematangan MPTI maka akan mengurangi perilaku politis pada investasi TI yang dilakukan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Kaplan (2005) bahwa MPTI sangat dianjurkan sebagai tool yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Kaplan (2005) disebabkan oleh adanya tingkat kematangan MPTI yang baik maka akan dapat mengurangi munculnya kepentingan individu dan tidak transparansi yang mendasari pengambilan keputusan dalam pengelolaan investasi TI, selain itu dengan adanya kematangan MPTI yang baik maka akan dapat mengantisipasi pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi yang bisa disebabkan oleh adanya kepentingan dan intervensi dari pihak yang memiliki kekuasaan terhadap keputusan yang diambil, sehingga keputusan investasi harus dilakukan secara profesional agar sesuai kebutuhan dan tujuan instansi.

#### 5.6.3 *Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Goll dan Rasheed (2005) bahwa jika dalam melakukan investasi perusahaan menggunakan rasionalitas dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Goll dan Rasheed (2005) disebabkan oleh adanya dasar rasionalitas dalam pengambilan keputusan yang dapat menjadikan keputusan investasi TI yang diambil sesuai dengan prosedur dan kebutuhan yang sebenarnya, misal dalam hal pengelolaan anggaran investasi yang dilakukan secara rasional sesuai dengan prosedur dan aturan yang ada. Sehingga dengan ketepatan keputusan yang diambil maka akan membantu peningkatan kinerja perusahaan. Meningkatnya kinerja perusahaan karena didasarkan rasionalitas pengambilan keputusan juga bisa ditinjau dari meningkatnya prestasi yang diraih serta kinerja perusahaan dalam pengelolaan keuangan.

#### 5.6.4 *Perilaku Politis terhadap Kinerja Perusahaan*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Dean dan Sharfman (1996) bahwa untuk meraih tujuan organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik, keputusan perlu dibuat berdasar obyektif organisasi, tidak ada pengaruh perilaku politis, dan berdasarkan informasi yang relatif akurat. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Dean dan Sharfman (1996) disebabkan oleh adanya perilaku politis seperti adanya kepentingan individu dalam pengambilan keputusan serta adanya pengaruh pihak yang memiliki jabatan dalam pengambilan keputusan dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan, karena keputusan yang diambil bisa tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tidak profesional



dalam pengambilan keputusan. Menurunnya kinerja perusahaan karena adanya perilaku politis dalam pengambilan keputusan juga bisa ditinjau dari tidak meningkatnya prestasi yang diraih serta menurunnya kinerja perusahaan dalam pengelolaan keuangan.

#### 5.6.5 Budaya *Bapakism* terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Subriadi (2013) bahwa pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat eksekusi suatu proyek, karena budaya merupakan faktor *intangible*. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Subriadi (2013) karena jika terdapat unsur budaya *bapakism* maka meskipun sudah diketahui bahwa keputusan yang diambil itu tidak sesuai dengan kondisi yang ada tetapi karena bapak (pimpinan) sudah memerintahkan untuk melakukan keputusan itu maka keputusan tersebut akan tetap dilakukan dan menjadikan keputusan yang diambil tidak sesuai dengan rasional pengambilan keputusan. Sehingga terkadang beberapa informasi dan data-data pendukung menjadi tidak berfungsi karena adanya faktor budaya yang masih berlaku.

#### 5.6.6 Budaya *Bapakism* terhadap Perilaku Politis

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Allen et al. (1979) bahwa perilaku politis internal organisasi dipengaruhi oleh budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggal. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Allen et al. (1979) karena adanya budaya *bapakism* akan dapat menyebabkan munculnya perilaku politis, misal dalam pengambilan keputusan didasarkan pada asal bapak senang maka akan muncul perilaku politis yaitu melakukan segala upaya agar kepuasan pimpinan terpenuhi meskipun dengan melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan prosedur atau aturan yang ada. Selain itu, adanya unsur budaya *bapakism* yaitu pimpinan yang dapat mengatur segala aspek akan dapat menyebabkan munculnya penyalahgunaan atas kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki.

Peneliti juga menemukan salah satu budaya khas masyarakat Indonesia yang diibaratkan dalam peribahasa "*dimana tanah dipijak, disitulah langit dijunjung*". Hal ini sesuai dengan pendapat Hofstede (1991) dan Quinn & Cameron (1983) bahwa budaya memiliki pengaruh disemua organisasi. Praktik budaya ini dapat ditinjau dari pemaparan yang disampaikan para informan terkait budaya dan kebiasaan di instansi yang ditempati. Dari pemaparan para informan dapat diketahui bahwa rasa memiliki dan kecintaan terhadap organisasi atau instansi yang ditempati masih sangat kental sehingga dapat mendorong seseorang untuk berusaha menjaga dan memakmurkan organisasi atau instansi yang ditempati.

### 5.7 Proposisi Mayor

Pada perusahaan non profit investasi TI yang dilakukan berdasarkan kebermanfaatannya dari investasi bukan untuk mendapatkan keuntungan secara materi, hal ini mengkonfirmasi pendapat Echo (2012) yang menyatakan bahwa investasi TI yang dilakukan perusahaan non profit berorientasi pada manfaat yang diperoleh. Dalam pengelolaan investasi TI, kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Cooper et al. (2000), bahwa tingkat kematangan manajemen portofolio TI akan mempengaruhi rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Kematangan MPTI juga dapat memberikan pengaruh terhadap penurunan perilaku politis, hal ini mengkonfirmasi pendapat Kaplan (2005) bahwa MPTI sangat dianjurkan sebagai tool yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis.

Kinerja suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan, hal ini mengkonfirmasi pendapat Goll dan Rasheed (2005), bahwa jika dalam melakukan investasi perusahaan menggunakan rasionalitas dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Dean dan Sharfman (1996), bahwa untuk meraih tujuan organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik, keputusan perlu dibuat berdasar obyektif organisasi, tidak ada pengaruh perilaku politis, dan berdasarkan informasi yang relatif akurat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa fenomena budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Subriadi (2013), bahwa pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat eksekusi suatu proyek, karena budaya merupakan faktor *intangible*. Selain itu, budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Allen et al. (1979), bahwa perilaku politis internal organisasi dipengaruhi oleh budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggal.

Peneliti juga menemukan salah satu budaya khas masyarakat Indonesia yang diibaratkan dalam peribahasa "*dimana tanah dipijak, disitulah langit dijunjung*" yang dalam obyek penelitian diketahui bahwa rasa memiliki dan kecintaan terhadap organisasi atau instansi yang ditempati masih sangat kental sehingga dapat mendorong seseorang untuk berusaha menjaga dan memakmurkan organisasi atau instansi yang ditempati.

### 5.8 Keabsahan hasil penelitian

Teknik yang digunakan untuk menguji keabsahan hasil penelitian kualitatif ini adalah triangulasi dan member checking



### 5.8.1 Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik mengumpulkan sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema tugas akhir secara koheren Cresswell (2009). Dari teknik triangulasi yang dilakukan, diperoleh bahwa dari delapan informan yang telah peneliti wawancarai menyatakan adanya pengaruh antar domain penelitian, hanya kadar nilainya saja yang berbeda. Dari hasil triangulasi data wawancara kedelapan informan maka diperoleh hasil bahwa:

- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan
- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis
- Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan
- Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap perilaku politis

### 5.8.2 Member Checking

Member checking merupakan proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data Sugiyono (2009). Proses ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan. Setelah melakukan pengujian dengan teknik member checking, maka dapat dinyatakan bahwa hasil yang didapatkan pada penelitian telah sesuai dengan pemaparan yang disampaikan oleh para informan penelitian.

## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian, berikut ini kesimpulan dari penelitian:

- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI.
- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap perilaku politis. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat mengurangi perilaku politis pada investasi TI yang dilakukan.
- Pada perusahaan non profit yang digunakan sebagai obyek penelitian, kematangan manajemen portofolio TI berada diantara tingkat *defined* dan *managed*, yang dapat diartikan bahwa perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Selain itu, manajemen portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

- Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
- Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan.
- Budaya *bapakism* ditemukan pada perusahaan non profit yang digunakan sebagai obyek penelitian.
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan.
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap perilaku politis.

## 7. SARAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tantangan yang ada pada penelitian kualitatif antara lain: peneliti harus memiliki kemampuan yang baik dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari informan penelitian, peneliti juga harus mampu melakukan pemilihan kalimat yang tepat untuk menterjemahkan berbagai informasi yang dimiliki. Penelitian ini sudah berusaha mengantisipasi tantangan-tantangan yang ada pada penelitian kualitatif. Berikut adalah saran yang diusulkan terkait dengan penelitian ini dan pengembangan kedepannya:

- Obyek pada penelitian ini adalah perusahaan non profit. Pada penelitian selanjutnya diharapkan obyek penelitian yang digunakan adalah perusahaan profit agar dapat menambah keragaman hasil penelitian dengan metode kualitatif.
- Berdasarkan hasil analisis manajemen portofolio TI pada perusahaan non profit, diperoleh kematangan manajemen portofolio TI yang berada di tingkat *manage*. Dari hasil penelitian tersebut muncul pertanyaan apakah kematangan manajemen portofolio TI pada perusahaan non profit hanya mampu di tingkat *manage*? sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menemukan titik terang atas permasalahan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] 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.
- [2] Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Longman.
- [3] Asfari, Uly. (2014). Tesis: *Pengaruh Budaya (Bapakism) Dan Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) Terhadap Kinerja Perusahaan*.
- [4] Bonham, S. S. (2005). *IT Project Portfolio Management*. Norwood: Artech House, Inc.
- [5] 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.
- [6] Çetin, M., & Pekince, D. (2011). Perceived procedural rationality and political behaviours in strategic decision making process and organizational commitment triangle. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1154-1163.
- [7] Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). *The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making*.



- [8] Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). *Does decision process matter A study of strategic decision-making effectiveness.*
- [9] Echo, W. M. (2012). Pengaruh Latar Belakang Perusahaan pada Tingkat Maturity Portofolio IT: Sebuah Perbandingan Antara Perusahaan Berbasis Keuntungan dan Organisasi Non Profit.
- [10] Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 223–262.
- [11] Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37.
- [12] 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.
- [13] Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal* 28(4), 431–453.
- [14] 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.
- [15] Geertz, C. (1972). The politics of meaning in culture and politics in Indonesia. 319–335.
- [16] 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.
- [17] 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.
- [18] Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351.
- [19] Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind.*
- [20] Hoque, F., Sambamurthy, V., Zmud, R., Trainer, T., & Wilson, C. (2006). *Winning the 3-legged race*. Prentice Hall, New Jersey.
- [21] Jackson, K. D. (1978). *The political implications of structure and culture in Indonesia*. In *Political Power and Communications in Indonesia*, Karl Jackson and Lucian.
- [22] Jeffery, M., & Leliveld, I. (2004). *Best Practice in IT Portfolio Management*.
- [23] Kalissery, B. (2007). *Managing Agile Information Technology Infrastructure*.
- [24] Kaplan, J. D. (2005). *Strategic IT portfolio management*. Pittiglio Rabin Todd and McGrath (PRTM), Inc.
- [25] Maizlish, B., & Handler, R. (2005). *IT Portfolio Management Step-by-Step*
- [26] McFarlan, F. W. (1981). "Portfolio approach to information systems." *Harvard Business Review* (September–October 1981): 142–150
- [27] Mulder, N. (1989). *Individual and Society in Java: A Cultural Analysis*, Gadjah Mada.
- [28] Oh, L. B., Ng, B. L., & Teo, H. H. (2007). IT Portfolio Management: *A Framework For Making Strategic IT Investment Decisions*.
- [29] Panggabean, H., Murniati, J., & Tjitra, H. (2013). Profiling intercultural competence of Indonesians in Asian workgroups. *International Journal of Intercultural Relations*, 86–98.
- [30] Subriadi, A. P. (2013). Kontradiksi Produktivitas Teknologi Informasi: Sebuah Perspektif Information Technology Strategic Alignment dan Resource Based View. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 541–550.
- [31] Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [32] Widhiarso, W., Hartati, H. (2010). *Evaluasi Kelayakan Nilai Dan Resiko Bisnis Investasi Teknologi Informasi*.