

PENGARUH PENYELARASAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik di Pangkalan Bun, Kalimantan
Tengah)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

PUTU HANDOKO MURTI
NIM. C2C009251

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Putu Handoko Murti
Nomor Induk Mahasiswa : C2C009251
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PENYELARASAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI** (Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik yang Ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah)

Dosen Pembimbing : Drs. Sudarno, M.si., Akt., Ph.D.

Semarang, 18 Maret 2014

Dosen Pembimbing,

(Drs. Sudarno, M.si., Akt., Ph.D.)
NIP. 131875457

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Putu Handoko Murti
Nomor Induk Mahasiswa : C2C009251
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PENYELARASAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI** (Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah)

Dosen Pembimbing : Drs. Sudarno, M.si., Akt., Ph.D.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal : 4 April 2014

Tim Penguji:

1. Drs. Sudarno, M.Si., Akt., Ph.D. (.....)
2. Drs. H. M. Didik Ardiyanto, M.Si., Akt (.....)
3. Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Putu Handoko Murti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik yang Ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 18 Maret 2014
Yang membuat pernyataan

(Putu Handoko Murti)
NIM : C2C009251

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Cobalah Untuk Tidak Menjadi Orang Yang Sukses

Tapi Jadilah Seorang Yang Bernilai

- Albert Einstein -

*Skripsi ini kupersembahkan bagi orang-orang
yang selalu memberikan motivasi dan dukungan tiada henti
dalam setiap langkahku*

**AYAHANDA AMAN TJAHYONO
IBUNDA Y. ENDANG PURNAMANINGTYAS
KEKASIH KU YUNIA ERMAWATI
MAS KU ELPRAMIT CHRISTIAN P.
MBAK KU ELPRANIA CREDO Y.
PONAKAN KU EKI, RENDI, DAN JOJO**

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of strategic alignment on organizational performance at Pangkalan Bun's hospital and clinics, Central Kalimantan. The performance of an organization is a factor that determines how the existence and competitiveness of an enterprise. Good performance of the organization is an organization which capable of aligning business strategy and IS/IT strategy. Strategic alignment is the relationship between information systems plans with business plans.

Using survey data from middle management and top management with data collection of responder by post. The analytical tool is used Partial Least Square based on Structural Equation Modelling And SmartPLS software.

Result of this research which confirm research of Nofie Iman and Jogiyanto, that the organization's performance is influenced by strategic alignment, business strategy and IS/IT strategy. Meanwhile strategic alignment is influenced by business strategy and IS/IT strategy. Thereby can be concluded that organizational performance is still affected by the alignment between business strategy and IS/IT strategy. For research to come to be expected Organizational Performance with other variables

Keywords : Organizational Performance, Strategic Alignment, Partial Least Square

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi pada rumah sakit dan klinik yang ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah. Kinerja suatu organisasi merupakan faktor yang menentukan bagaimana eksistensi dan daya saing suatu perusahaan. Kinerja organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu menyelaraskan strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi. Penyelarasan strategik adalah hubungan antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis.

. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey terhadap manajemen menengah dan manajemen puncak dengan pengumpulan data responden melalui surat. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equational Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan alat analisis SmartPLS.

Hasil Penelitian mengkonfirmasi penelitian Nofie Iman dan Jogiyanto, bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh penyelarasan strategik, strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi. Sedangkan penyelarasan strategik dipengaruhi oleh strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi masih dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi. Diharapkan penelitian yang akan datang kinerja organisasi diteliti dengan variabel-variabel lain.

Kata Kunci : Kinerja Organisasi, Penyelarasan Strategik, *Partial Least Square*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Rahmat –Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi : Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik yang Ada di Pangkalan Bun, Kalimantan tengah” guna memenuhi syarat untuk mencapai gelar sarjana pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna yang disebabkan oleh adanya keterbatasan penulis, baik pengetahuan maupun pengalaman. Beberapa pihak telah memberikan dukungan kepada penulis baik berupa moril maupun materiel hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini. Sehubungan hal tersebut penulis, menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro dan Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. M. Syafruddin, M.Si., Akt. selaku ketua program jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro dan merupakan pembimbing pertama penulis yang telah banyak membantu penulis dalam skripsi ini. Mohon maaf kepada bapak apabila penulis kurang berkenan saat penulis dibimbing oleh bapak.
3. Bapak Drs. Sudarno, M.Si., Akt., Ph.D. selaku pembimbing kedua penulis yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan waktunya hingga terselesainya penulisan ini.
4. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bimbingan selama menempuh pendidikan.
5. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang tidak kenal waktu memberikan kasih sayang, dukungan, semangat serta doa.
6. Kakak-kakak tercinta serta kemenakan yang selalu memberikan dorongan dan support agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
7. Orang-orang terdekat yang selalu memberikan kasih sayang, do’a, dukungan dan membantu dalam penyelesaian skripsi.
8. Semua pihak yang telah banyak memberikan dukungan, semangat dan kemudahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis mengharapkan saran, kritik dan masukan yang bersifat membangun demi perbaikan skripsi ini di masa yang akan datang. Akhirnya penulis berharap

semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan bagi penulis sendiri khususnya.

Semarang, 18 Maret 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	5
1.4. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	7
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	7
2.1.1. Teori Kontijensi.....	8
2.1.2. Strategi Bisnis.....	10
2.1.3. Strategi Sistem/Teknologi Informasi.....	12
2.1.4. Penyelarasan Strategik.....	15
2.1.5. Kinerja Organisasi.....	21
2.1.6. Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi.....	24
2.1.7. Penelitian Terdahulu.....	24
2.2. Kerangka Pemikiran.....	27
2.3. Hipotesis.....	29
2.3.1. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi.....	29
2.3.2. Pengaruh Strategi Sistem/Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	30
2.3.3. Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Sistem/ Teknologi Informasi Terhadap Penyelarasan Strategik.....	30
2.3.4. Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	33
3.1.1. Variabel Dependen.....	34
3.1.2. Variabel Independen.....	35

3.1.3. <i>Second Order Variable</i>	38
3.2. Populasi dan Sampel.....	39
3.2.1. Populasi.....	39
3.2.2. Sampel.....	39
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5. Metode Analisis Data.....	43
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	43
3.5.2. Statistik Deskriptif.....	43
3.5.3. Analisis Partial Least Square.....	45
BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....	53
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	53
4.2. Analisis Data.....	55
4.2.1. Statistik Deskriptif.....	56
4.2.2. Interpretasi Partial Least Square.....	59
4.2.3. Pengujian Korelasi Pearson Product Moment.....	66
4.2.4. Pengujian Hipotesis.....	67
4.3. Pembahasan.....	68
4.3.1. Hipotesis 1.....	68
4.3.2. Hipotesis 2.....	69
4.3.3. Hipotesis 3.....	71
4.3.4. Hipotesis 4.....	73
BAB V PENUTUP.....	74
5.1. Kesimpulan.....	74
5.2. Keterbatasan.....	76
5.3. Saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 2. Kategori Nilai Rata-rata.....	45
Tabel 3. Daftar Rumah Sakit & Klinik dan Responden Objek Penelitian.....	54
Tabel 4. Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	55
Tabel 5. Data Deskriptif Responden.....	57
Tabel 6. Data Deskriptif Variabel Penelitian.....	59
Tabel 7. Nilai Koefisien <i>Loading Factors</i>	61
Tabel 8. Nilai Koefisien <i>Cross Loading</i>	62
Tabel 9. Nilai Koefisien <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	63
Tabel 10. Nilai Koefisien Jalur dan T Statistics.....	64
Tabel 11. Nilai Koefisien <i>Communality</i> dan R^2	65
Tabel 12. Nilai Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Tabel 13. Model Penyelarasan Strategik.....	17
Tabel 14. Model Kerangka Pemikiran.....	28
Tabel 15. Model Variabel Kinerja Organisasi.....	35
Tabel 16. Model Variabel Strategi Bisnis.....	36
Tabel 17. Model Variabel Strategi Sistem/Teknologi Informasi.....	38
Tabel 18. Model PLS.....	49
Tabel 19. Diagram Statistik Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan dan Jenis Rumah Sakit.....	58
Tabel 20. Diagram Jalur Hasil Output PLS.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pengantar Kuesioner

Lampiran 2. Surat Pernyataan Kesiediaan Menjadi Responden Penelitian

Lampiran 3. Kuesioner

Lampiran 4. Data Statistik

Lampiran 5. Output Statistik Deskriptif SPSS

Lampiran 6. Output Pengolahan SPSS

Lampiran 7. Output Gambar Pengolahan PLS Algoritma

Lampiran 8. Output Gambar Pengolahan PLS Bootstrapping

Lampiran 9. Output Pengolahan SmartPLS

BAB I

PENDAHULUAN

Pada Bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang peneliti dalam menganalisis pengaruh dari penyelarasan strategi terhadap kinerja organisasi dari rumah sakit. Selain itu akan dijabarkan pula rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan. Selengkapny, dapat dilihat pada uraian berikut ini.

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang dicapai suatu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Surjadi, 2009). Sedangkan Kinerja organisasi menurut Bastian (2001) adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dengan adanya kinerja organisasi, organisasi dapat mengevaluasi kegiatan mereka, untuk mengambil langkah perbaikan untuk peningkatan kinerjanya secara berkesinambungan.

Kinerja suatu organisasi merupakan faktor yang menentukan bagaimana eksistensi dan daya saing suatu perusahaan. Pentingnya kesadaran tentang kinerja disebabkan karena persaingan bisnis yang makin tinggi antara organisasi serta peningkatan kesadaran konsumen terhadap kebutuhan dan keinginannya. Kekritisan konsumen terhadap kinerja organisasi inilah yang menyebabkan

organisasi harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan peningkatan kinerja secara terus-menerus, apabila ia tidak ingin kehilangan konsumennya.

Kinerja organisasi menjadi faktor penting pada industri rumah sakit atau klinik. Kinerja rumah sakit dan klinik dapat diketahui dari kualitas pelayanan terhadap masyarakat, dan citra yang timbul akibat pelayanan tersebut. Masyarakat menginginkan pelayanan yang baik dari rumah sakit atau pun klinik demi kenyamanan dalam proses kesembuhan mereka, dalam hal ini sebagai pasien. Selain itu, Efektivitas dan efisiensi rumah sakit atau klinik dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki juga menentukan keberhasilan dari kinerja organisasi.

Perubahan rumah sakit dan klinik menjadi Badan Layanan Umum (BLU), yang ditetapkan sesuai dengan PP no: 23 tahun 2005, membuat manajemen memiliki kewenangan dalam mengelola kegiatan usahanya sendiri. Baik untuk peningkatan terhadap sumber daya manusia maupun fasilitas yang dimiliki oleh rumah sakit atau klinik. Karena dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan fasilitas yang ada, diharapkan kinerja dan pelayanan terhadap masyarakat juga semakin membaik. Selain itu dengan membaiknya kinerja rumah sakit atau klinik, biaya operasional yang mungkin dikeluarkan dapat ditekan seminimal mungkin.

Upaya untuk peningkatan pelayanan terjadi pada rumah sakit dan klinik yang ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah. Peningkatan kapasitas dan fasilitas Rumah Sakit Umum Sultan Imanuddin yang sebelumnya bertipe C menjadi tipe B. Penambahan dokter-dokter spesialis dan pelatihan terhadap

karyawan juga dilakukan oleh rumah sakit demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pengembangan pada klinik yang ada di Pangkalan Bun juga dilakukan agar dapat bersaing dengan rumah sakit atau klinik lain. Salah satunya adalah Klinik Endang Purnama, yang saat ini berupaya meningkatkan kapasitas klinik dengan membangun ruang rawat inap serta fasilitas penunjang kegiatan klinik seperti ruang bayi, ruang rontgen, laboratorium dan ruang operasi. Kemudian penambahan tenaga dokter spesialis juga dilakukan oleh klinik itu untuk menambah kekurangan sumber daya yang selama ini menjadi masalah di klinik tersebut.

Banyaknya pendatang, semakin menjamurnya perusahaan perkebunan, munculnya rumah sakit dan klinik baru, serta perkembangan teknologi, menjadi alasan mengapa pengembangan terus dilakukan oleh rumah sakit dan klinik yang ada di Pangkalan Bun. Mereka harus mampu bersaing agar tidak tertinggal dengan pesaing-pesaingnya. Selain itu untuk memenuhi tuntutan masyarakat, maka rumah sakit dan klinik wajib meningkatkan ketepatan dan kecepatan pelayanannya agar memberikan kenyamanan bagi masyarakat.

Menurut Lutshaus (1999), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Diantaranya adalah lingkungan eksternal, Motivasi Organisasi, dan kapasitas organisasi. Pada lingkungan eksternal, dimensi yang mempengaruhi adalah lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, dan teknologi. Kemudian motivasi organisasi, dimensi yang mempengaruhi adalah visi, misi, sejarah, budaya dan insentif / imbalan.

Sedangkan kapasitas organisasi, dimensi yang mempengaruhi adalah strategi organisasi, sumber daya manusia, manajemen keuangan, proses organisasi, program manajemen, infrastruktur dan rantai institusional.

Beberapa penelitian mengenai kinerja organisasi pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian menggunakan berbagai macam variabel untuk mencari pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Diantaranya adalah penyelarasan strategik, budaya organisasi, inovasi, strategi bersaing, dan strategi operasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dari beberapa variabel tersebut, penyelarasan strategik menjadi variabel yang menarik untuk diteliti pada rumah sakit dan klinik. Selain belum pernah dilakukan pada rumah sakit / klinik. Fenomena yang terdapat pada rumah sakit dan klinik di Pangkalan Bun yang berlomba-lomba dalam melakukan pengembangan berarti menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit dan klinik ingin meningkatkan kinerjanya. Hal itu merupakan strategi demi menarik kepercayaan masyarakat untuk menggunakan jasanya dengan memberikan pelayanan yang maksimal. Di mana strategi tersebut merupakan strategi bisnis dan strategi sistem / teknologi informasi yang telah diselaraskan. Karena rumah sakit atau klinik yang terlihat baik kinerjanya adalah rumah sakit / klinik dimana ada penyelarasan antara strategi bisnis dan strategi sistem / teknologi informasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “ **Pengaruh Penyelarasan Strategik terhadap Kinerja**

Organisasi : Studi Empiris pada Rumah Sakit dan Klinik di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah ” .

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana pengaruh penyeselarasan strategik terhadap kinerja organisasi pada sektor rumah sakit dan klinik di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah?”

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh penyeselarasan strategik terhadap kinerja organisasi pada sektor rumah sakit dan klinik di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan implikasi langsung bagi manajemen rumah sakit dan klinik sebagai bahan pertimbangan manajemen rumah sakit dan klinik dalam menyusun strategi, baik strategi bisnis maupun

strategi sistem / teknologi informasi. Selain itu sebagai masukan bagi manajemen rumah sakit dan klinik, agar menyelaraskan strategi bisnis dan strategi sistem informasi / teknologi informasi yang telah disusun untuk mencapai kinerja organisasi yang sesuai dengan tujuan rumah sakit / klinik.

1.4. Sistematika Penelitian

Untuk memperoleh gambaran secara umum, maka penelitian ini dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan & manfaat penelitian, dan sistematika penulian.

Bab II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang sedang dikaji, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, variabel dan definisi operasional, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisa serta pembahasan hasil analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Pada Bagian ini akan dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan dalam menganalisis pengaruh dari penyelarasan strategi terhadap kinerja organisasi dari rumah sakit. Selain itu dalam telaah pustaka akan dijabarkan pula hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis. Oleh karena itu, secara sistematis bab ini mencakup landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

Pada Bagian landasan teori akan dijelaskan teori-teori yang mendukung dalam perumusan hipotesis penelitian ini, serta membantu dalam menganalisis hasil penelitian yang didapat dalam penelitian. Sedangkan untuk telaah pustaka yang berasal dari penelitian terdahulu, akan dijelaskan tentang hasil-hasil penelitian yang didapat oleh peneliti terdahulu yang berkaitan dengan penyelarasan strategi terhadap kinerja organisasi terhadap sektor rumah sakit. Berikut ini landasan teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

2.1.1. Teori Kontijensi

Teori kontinjensi didasarkan pada premis bahwa tidak ada cara terbaik yang dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan dengan tepat, namun juga tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi (Otley, 1995). Teori kontinjensi dapat digunakan untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999).

Teori ini berlandaskan pada pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri, hal ini bertujuan agar sebuah organisasi dapat bertahan (*survive*) dan bisa tumbuh (*growth*). Ada dua hal yang dilakukan organisasi untuk menghadapi hal tersebut. Pertama, manajemen mengatur sub-sistem di dalam organisasi agar kegiatan organisasi menjadi efisien. Kedua, bentuk-bentuk organisasi memiliki efektivitas yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan luar. Dengan kata lain mekanisme sistem pengendalian bisa sangat bervariasi sesuai dengan variasi lingkungan yang dihadapi. Dalam rangka mencari cara yang efektif, organisasi seharusnya menghubungkan permintaan lingkungan eksternal dengan fungsi-fungsi internalnya. Manajemen harus bisa mengatur harmonisasi fungsi-fungsi organisasinya sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Teori kontinjensi memberi penekanan pada perlunya memfokuskan pada perubahan. Tidak ada satu aturan memberi solusi terbaik untuk setiap waktu,

tempat, semua orang atau semua situasi. Putti dkk (1998) menjelaskan tentang anggapan dasar dalam teori kontijensi, yaitu antara lain:

- a. Manajemen pada dasarnya bersifat situasional. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen bergantung pada situasi yang dihadapi. Jika strategi yang digunakan sesuai dengan permintaan lingkungan, maka strategi tersebut dikatakan efektif dan berhasil.
- b. Manajemen harus mengadopsi pendekatan dan strategi sesuai dengan permintaan setiap situasi yang dihadapi. Kebijakan dan praktik manajemen yang secara spontan dapat merespon setiap perubahan lingkungan bisa dikatakan efektif. Untuk mencapai keefektifan ini organisasi harus mendesain struktur organisasinya, gaya kepemimpinannya, dan sistem pengendalian yang berorientasi terhadap situasi yang dihadapi.
- c. Ketika keefektifan dan kesuksesan manajemen dihubungkan secara langsung dengan kemampuannya menghadapi lingkungan dan setiap perubahan dapat diatasi, maka manajemen harus proaktif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang komprehensif.
- d. Manajer yang sukses harus menerima bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola suatu organisasi. Mereka harus mempertimbangkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen yang dapat diaplikasikan untuk semua waktu dan semua kebutuhan.

2.1.2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang menentukan bagaimana suatu perusahaan bersaing di dalam lingkungan bisnis yang ada serta bagaimana perusahaan tersebut mendudukkan posisinya di antara para pesaing-pesaingnya.

Strategi bisnis menekankan pada usaha-usaha peningkatan daya saing perusahaan dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Strategi bisnis tersebut antara lain diferensiasi produk, yaitu menghasilkan suatu produk atau jasa yang memiliki ciri khas tertentu sehingga mampu meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan dalam industri atau pasar.

Menurut Porter (dalam Kean, dkk, 1998) kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis tergantung pada pemilihan dan implementasi strategi bisnis perusahaan, dimana hal tersebut yang akan membedakan perusahaan dengan para pesaingnya. Untuk mengatasi serangan-serangan yang berhubungan dengan masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri.

Strategi bisnis merupakan kumpulan program kegiatan yang terkoordinir dengan baik yang ditujukan untuk memperoleh keunggulan bersaing secara berkelanjutan dalam jangka panjang (Hax dan Majluf, 1984).

Sebuah strategi bisnis mengandung spesifikasi dari sebuah faktor yang menentukan dari:

1. Produk yang dipasarkan sebagai alat bersaing dalam suatu bisnis. Suatu bisnis dibatasi oleh hasil yang ditawarkan dan pilihan yang tidak akan ditawarkan ke pasar produk, serta usaha untuk menyediakan, atau tidak menyediakan produk, dalam suatu persaingan bisnis dari suatu kesatuan yang mengikat.
2. Tingkat investasi yang terjadi, dimana hal ini menyangkut :
 - a. Investasi untuk pertumbuhan
 - b. Investasi untuk mempertahankan posisi yang menguntungkan
 - c. Perolehan dana segar melalui minimisasi investasi
 - d. Perolehan uang kembali sebanyak mungkin dari aset yang ada apabila dilakukan likuidasi atau penarikan kembali modal yang disertakan.
3. Strategi fungsional area yang dibutuhkan dalam persaingan. Hal ini meliputi langkah spesifik dalam bersaing diantaranya :
 - a. Strategi lini produk
 - b. Strategi positioning
 - c. Strategi harga
 - d. Strategi distribusi
 - e. Strategi manufakturing

- f. Strategi logistik
4. Strategi dalam hal aset atau skil yang mendasari perolehan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage [SCA]).
 5. Alokasi sumber daya ke dalam seluruh unit bisnis. Sumber daya tersebut baik yang finansial maupun non-finansial.
 6. Pengembangan efektivitas sinergi dalam bisnis sebagai upaya penciptaan nilai yang mendukung kemampuan bersaing.

2.1.3. Strategi Teknologi/Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan kombinasi teratur apapun dari orang-orang, *hardware*, *software*, jaringan komunikasi, dan sumber daya data yang mengumpulkan, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam sebuah organisasi (O'Brien, 2006). Strategi TI adalah salah satu bentuk Output dalam model perencanaan strategi sistem dan teknologi informasi yang mencakup rekomendasi standar perangkat keras yang digunakan, infrastruktur jaringan, serta aspek-aspek lainnya yang berkaitan dengan penerapan sistem dan teknologi informasi dalam perusahaan. Dalam perencanaan strategi informasi tidak ada usaha mendasar yang menggabungkan organisasi yang berbeda, strategi bisnis pasar menjadi pola umum yang tidak tepat.

Sebuah strategi sistem informasi harus meliputi kebutuhan bisnis untuk kedepannya agar lebih selaras dengan strategi bisnis. Hal ini juga harus mendefinisikan dan memprioritaskan investasi yang dibutuhkan untuk mencapai portofolio aplikasi (Issa-Salwe, dkk., 2010).

Menurut Wijaya (2006), Sistem teknologi informasi dikenal dengan nama senjata strategi (*strategy weapon*) karena dapat digunakan untuk menerapkan strategi yang dapat memberikan keuntungan kompetitif. Sebuah organisasi yang telah mengadopsi teknologi informasi ke dalam proses bisnis yang dilakukannya, tentunya akan ikut memikirkan peranan yang akan dilakukan oleh IT. Beberapa perusahaan ada yang menggunakan IT untuk menjalankan operasi sehari – hari agar dapat berjalan dengan baik dan efisien. Ada juga perusahaan yang menggunakan IT sebagai *enabler* untuk menciptakan kesempatan – kesempatan baru yang mungkin tidak akan dapat dilakukan tanpa dukungan IT. Serta IT juga digunakan sebagai cara baru untuk mengatur fungsi – fungsi yang ada dalam organisasi. Peranaan IT dalam organisasi ini juga akan mempengaruhi penyalarsan yang terjadi dalam perusahaan. Penetapan peran IT ini juga berpengaruh pada mengembangkan portfolio aplikasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Strategi teknologi/sistem informasi memiliki dua tujuan, yaitu :

1. Menghubungkan sistem informasi dan teknologi informasi dengan perencanaan strategi bisnis untuk membantu perencanaan strategi tersebut dan dalam membangun mekanisme kontrol untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut.
2. Menciptakan arsitektur kerangka kerja dimana secara lebih lanjut analisis dan desain akan bersesuaian sehingga sistem yang dikembangkan secara terpisah akan bekerja bersama-sama.

Suatu strategi informasi harus memberikan manfaat potensial untuk membantu setiap manajemen dalam menjalankan tanggung jawab agar perusahaan tetap mampu bersaing di pasar. Terdapat beberapa manfaat potensial perencanaan strategi informasi (Martin, 1990), adalah sebagai berikut :

1. Bagi Manajemen Eksekutif
 - a. Suatu perkiraan peluang dari teknologi baru.
 - b. Suatu perkiraan bagaimana perusahaan harus diubah secara strategis untuk menyerang kompetitor secara lebih baik.
 - c. Suatu perkiraan ancaman dari teknologi baru.
 - d. Adaptasi dari dari perencanaan bisnis stratejik untuk mengakomodasi kecenderungan teknologi selama lima tahun.
 - e. Suatu perkiraan dari faktor-faktor yang paling kritis untuk sukses.
 - f. Sistem informasi yang secara relatif bebas (tidak tergantung pada) dari struktur organisasi.
 - g. Suatu evaluasi keefektifan dari sistem informasi yang sedang berjalan.
 - h. Suatu perkiraan dari kebutuhan-kebutuhan sistem informasi di masa yang akan datang berdasarkan pada prioritas-prioritas dan pengaruh-pengaruh yang berkaitan dengan bisnis .
2. Bagi Manajemen Fungsional dan Operasional
 - a. Suatu perkiraan dari faktor-faktor yang paling kritis untuk sukses.
 - b. Terjemahan dari faktor-faktor ini ke dalam tindakan-tindakan untuk membangun sistem yang memadai.

- c. Suatu pendekatan logis yang tegas untuk memecahkan permasalahan kontrol manajemen dan kontrol operasional.
 - d. Meningkatkan probabilitas dari kepemilikan pembangunan sistem yang paling berharga.
 - e. Menggunakan data yang konsisten dan dipakai bersama oleh user.
 - f. Keterlibatan manajemen puncak dalam pembuatan arah dan tujuan-tujuan organisasi.
3. Bagi Manajemen Sistem Informasi
- a. Komunikasi yang efektif dengan manajemen puncak.
 - b. Perhatian dan dukungan manajemen puncak dalam sistem.
 - c. Perencanaan sistem yang lebih baik yang menjawab kebutuhan bisnis.
 - d. Suatu perencanaan jangka panjang untuk pendanaan dan sumber daya pengolahan data.
 - e. Prioritas-prioritas sistem seperti yang telah disepakati. Probabilitas yang lebih tinggi dari penyerahan sistem yang sungguh-sungguh bermanfaat.

2.1.4. Penyelarasan Strategik

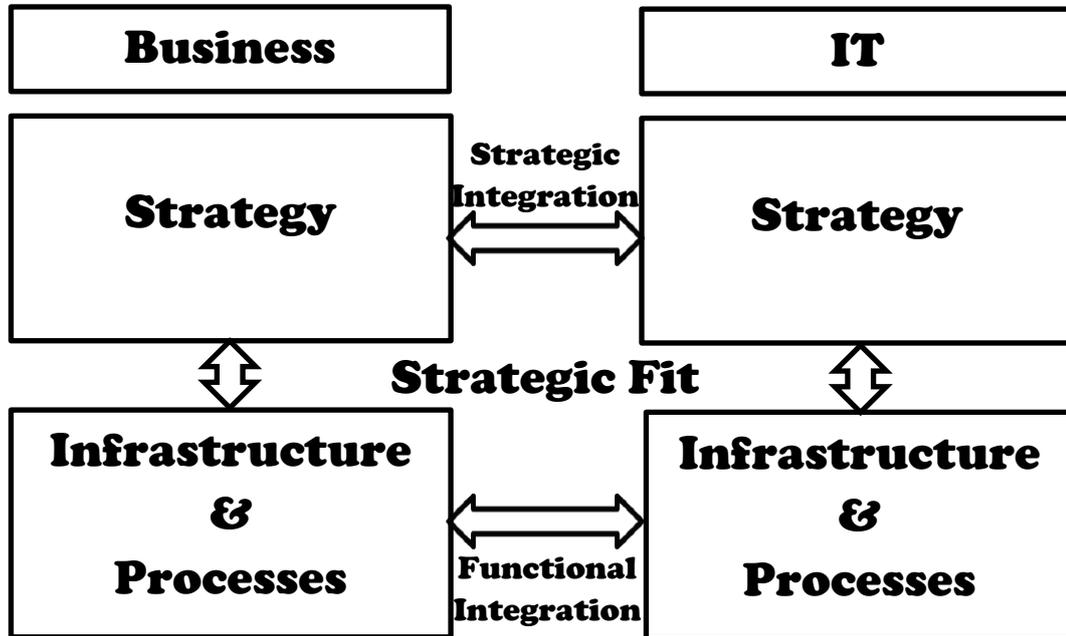
Penyelarasan (*alignment*) merupakan usaha untuk menyesuaikan perencanaan strategi sistem / teknologi informasi dengan strategi bisnis agar investasi teknologi yang dilakukan dapat menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi tersebut. Penyelarasan strategik berarti kesesuaian antara prioritas dan aktivitas fungsi SI dan unit bisnis.

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) merupakan konsep yang dikembangkan pada waktu tertentu antara lain:

1. atribut tingkat kepentingan strategi bisnis, yakni pilihan antara kemitraan (*partnership*), dan/atau aliansi strategis,
2. atribut tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi, yang terdiri dari peran strategis sistem/teknologi informasi, kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi, pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi, dan pilihan proses sistem/teknologi informasi

Dalam menyelaraskan IT dan strategi bisnis perlu diperhatikan arah yang ingin dicapai dengan jelas, komitmen, komunikasi, dan integrasi dari fungsi – fungsi yang ada dalam organisasi. Enterprise Architecture diperlukan sebagai perencanaan infrastruktur sistem IT agar dapat selaras dengan strategi bisnis yang dijalankan. Proses penyelarasan ini perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa penggunaan IT selalu sesuai dengan strategi yang dijalankan karena strategi sendiri selalu berubah – ubah dan tidak bersifat statis.

Gambar 1
Model Penyelarasan Strategik



Sumber : Henderson dan Venkatraman (1993)

Model keselarasan yang dibuat oleh Henderson dan Venkatraman diilustrasikan dalam gambar 1 yang terdiri dari 2 domain, yaitu :

- a. Domain eksternal (*external domain*), adalah area bisnis dimana perusahaan berkompetisi dan berhubungan dengan keputusan-keputusan penentuan strategi untuk membedakan perusahaan dengan pesaingnya.
- b. Domain internal (*internal domain*), berhubungan dengan pilihan tentang struktur administrasi, pemilihan rancangan atau rancangan ulang dari proses-proses bisnis, dan juga termasuk kegiatan-kegiatan sumber daya manusia untuk mencapai kompetensi organisasi.

Selain itu, model ini berbasiskan pada dua asumsi dasar yaitu :

1. Kecocokan strategis (*strategic fit*), adalah pemilihan strategi yang paling cocok baik untuk domain eksternal maupun internal. Pemilihan strategi tidak hanya memperhatikan domain eksternal tetapi juga domain internal. Ketidakmampuan organisasi dalam mengintegrasikan kecocokan antara keduanya dari strategi bisnis menyebabkan strategi bisnis tidak berjalan dengan semestinya. Demikian pula ketidakmampuan mengintegrasikan kecocokan antara domain eksternal dan internal dari strategi sistem teknologi informasi akan menyebabkan kegagalan mendapatkan manfaat dari investasi sistem / teknologi informasi.
2. Integrasi fungsional (*functional integration*), merupakan integrasi dari strategi bisnis dan sistem teknologi informasi. Integrasi fungsional menunjukkan seberapa jauh integrasi antara strategi bisnis dengan strategi sistem / teknologi informasi untuk mencapai kesesuaian.

Integrasi fungsional dapat dipisahkan menjadi dua macam integrasi antara bisnis dan sistem teknologi informasi sebagai berikut :

- a. Integrasi strategis (*strategik integration*)

Integrasi strategik menggandengkan antara strategi bisnis dengan strategi sistem teknologi informasi dengan penekanan pada domain eksternal.

- b. Integrasi operasional (*operational strategy*)

Integrasi operasional berhubungan dengan domain internal, yaitu antara infrastruktur dan proses-proses organisasional dengan infrastruktur dan proses-proses sistem teknologi informasi. Integrasi ini menunjukkan hubungan pada domain internal.

Henderson dan Venkatraman (1999) menawarkan 4 macam perspektif untuk mencapai proses keselarasan, yaitu : eksekusi strategi (*strategy execution*), transformasi teknologi (*technology transformation*), potensial kompetitif (*competitive potential*) dan level pelayanan (*service level*).

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sendiri berasal dari kata ”penyelarasan” (*alignment*) dan kata ”strategi” (*strategy*). Penyelarasan merupakan hubungan yang dapat dicapai ketika strategi sistem informasi perusahaan diturunkan dari strategi perusahaan (Lederer & Mandelow, 1989), meliputi:

1. *Content linkage*

Mengacu pada konsistensi antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi.

2. *Timing linkage*

Mengacu pada rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan setelah, beriringan, atau sebelum rencana bisnis dibuat.

3. *Personnel linkage*

Mengacu pada keterlibatan partisipan yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis.

Pada literatur yang lain, penyelarasan strategik didefinisikan sebagai:

1. *Relationship*, yang mana tujuan khusus dari Strategi Sistem/Teknologi Informasi perlu dikustomisasi dengan tujuan organisasi (Zviran, 1990).
2. *Partnership*, yang mana digunakan untuk menggambarkan hubungan kerja yang mencerminkan komitmen jangka panjang, rasa saling kerjasama, risiko

dan manfaatnya, dan kualitas lain yang sesuai dengan konsep dan teori-teori pengambilan keputusan (Henderson, 1990).

3. Sejauh mana sumber daya yang diarahkan ke tujuh dimensi dari Strategi Teknologi / Sistem Informasi yang konsisten dengan kekuatan penekanan organisasi pada masing-masing dimensi strategi bisnis (agresivitas, analisis, pembelaan diri, masa yang akan datang, inovasi, proaktif, dan risiko yang akan terjadi) (Chan, dkk., 1997).
4. Sejauh mana strategi Teknologi / Sistem Informasi saling mendukung, dan didukung oleh strategi bisnis (Luftman, dkk., 1993).
5. Integrasi kemampuan internal dan fungsional antara strategi bisnis dan strategi IS / IT dan bagaimana integrasi ini penting untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (Henderson & Venkatraman, 1993).
6. Sejauh mana misi , tujuan, dan perencanaan teknologi / sistem informasi yang didukung oleh misi , tujuan, dan perencanaan bisnis (Reich & Benbasat, 1996).

Menurut Premkumar dan King (1992), penyelarasan strategik adalah hubungan antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning-business planning alignment*). Rencana bisnis dan rencana sistem informasi – baik fungsi produk maupun fungsi perencanaan korporat— harus saling terkait dan berhubungan satu sama lain melalui pemetaan langsung strategi sistem informasi terhadap satu atau lebih strategi bisnis dalam konteks untuk memaksimalkan kinerja yang diperoleh organisasi (Calhoun & Lederer, 1990). Melalui penyelarasan antara strategi sistem/teknologi informasi dan

strategi bisnis, sumberdaya informasi akan mendukung tujuan bisnis dan meraih keuntungan dalam meraih peluang guna pemanfaatan strategis sistem informasi.

Penggunaan sistem/teknologi informasi harus memperhatikan kepentingan – kepentingan perusahaan secara luas, seperti memenuhi kebutuhan para stake holder, mencari strategi – strategi baru, menyelaraskan sumber daya teknologi informasi dengan kebutuhan bisnis, atau mengurangi duplikasi yang terjadi pada sistem, proses ataupun data. Penggunaan Sistem/Teknologi informasi yang sesuai dengan strategi bisnis akan menghasilkan :

- a. Efisiensi operasional
- b. Efektifitas proses
- c. Penciptaan kesempatan
- d. Efisiensi otomatisasi

2.1.5. Kinerja Organisasi

Pengertian kinerja adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1997). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 1997). Kinerja dapat ditafsirkan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan (Mangkuprawita, 2002). Sedangkan dalam penelitian (Shawnee K, Vickery dan

Cornelia 1990) kinerja didefinisikan sebagai tujuan akhir dari suatu pekerjaan atau hasil kerja untuk mencapai tujuan akhir perusahaan.

Kinerja organisasi dapat menjadi tolok ukur keberhasilan perusahaan dalam menjalankan perusahaan. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengevaluasi seseorang. Apabila hal itu dilakukan dengan benar pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan karena karyawan dapat berkontribusi pada fokus strategi yang telah ditetapkan (Mangkuprawita, 2002). Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan hasil akhir yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian, semakin besar potensinya bagi organisasi, kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka. Terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka.

Tujuan khusus tersebut dapat di golongkan kepada dua bagian besar:

1. Evaluasi (evaluation).
2. Pengembangan (development).

Kedua tujuan yang dijelaskan di atas saling terkait satu dengan lainnya. Dengan mengkombinasikan baik aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, Penilaian kinerja haruslah :

1. Menyediakan basis bagi keputusan-keputusan personalia termasuk promosi, transfer, demosi atau pemberhentian.
2. Meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

Menurut Kalika (2003), kinerja organisasi dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria :

1. Produktifitas berdasar pengaruh pemanfaatan sistem/teknologi informasi terhadap produktifitas anggota organisasi.
2. Pengurangan kos (*cost reduction*) yakni penghematan yang diperoleh berdasar pemanfaatan sistem/teknologi informasi.
3. Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem/teknologi informasi.
4. Kemampuan reaktifitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada.
5. Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem/teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik.

6. Hubungan kolaborasi terhadap mitra-mitra bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari pesaing menuju kolaborasi.

2.1.6. Pengaruh Penyelarasan Strategik terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi cukup beragam. Menurut Delone dan McLean (1992) juga menyatakan bahwa evaluasi terhadap kinerja sistem/teknologi informasi dalam organisasi masih menjadi salah satu isu penting dalam topik sistem informasi. Sehingga pengujian pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi masih terus diperlukan.

Organisasi yang terlihat baik kinerjanya adalah organisasi dimana ada penyelarasan antara realisasi strategi bisnis dan realisasi strategi sistem informasi. Untuk itu, organisasi perusahaan yang mencapai penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini.

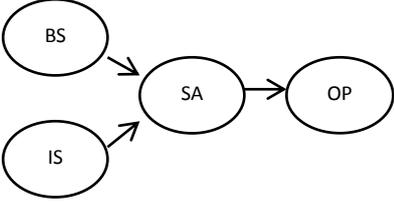
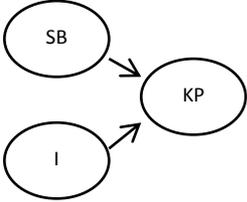
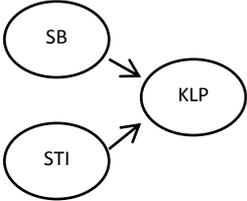
2.1.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai penyelarasan strategik dengan kinerja organisasi yang diteliti. Untuk mengetahui dasar-dasar dari beberapa telaah pustaka maka perlu ditelusuri pembahasan mengenai penelitian terdahulu, selanjutnya digunakan untuk mengembangkan model penelitian. Disamping hal

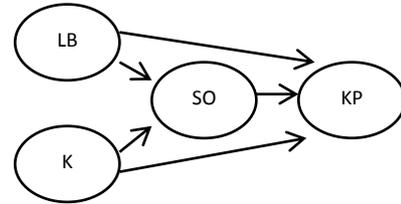
tersebut, dari penelitian terdahulu juga dapat diketahui posisi penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya.

Berikut akan dijelaskan pada tabel 1 yang menunjukkan ringkasan penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Variabel	Kerangka Pemikiran
				Penelitian
1	<ul style="list-style-type: none"> • Nofie Iman VK • Jogiyanto HM 	2006	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Strategi Bisnis • Strategi SI Second Order Variable : <ul style="list-style-type: none"> • Penyelarasan Strategik Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Organisasi 	 <pre> graph LR BS((BS)) --> SA((SA)) IS((IS)) --> SA SA --> OP((OP)) </pre>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bernhard Tewel 	2008	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Strategi Bersaing • Inovasi Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Perusahaan 	 <pre> graph LR SB((SB)) --> KP((KP)) I((I)) --> KP </pre>
	<ul style="list-style-type: none"> • Harsono 	2010	Variabel Independen : <ul style="list-style-type: none"> • Strategi Bisnis • Strategi Teknologi Informasi Variabel Dependen : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja 	 <pre> graph LR SB((SB)) --> KLP((KLP)) STI((STI)) --> KLP </pre>

- Lembaga Pendidikan
- Benny Saputra
 - Richard Lesmana
- 2012
- Variabel Independen :
- Lingkungan Bisnis
 - Kepemimpinan
- Variabel Intervening :
- Strategi Operasi
- Variabel Dependen :
- Kinerja Perusahaan



Dan penelitian ini memiliki model yang sama dengan model yang dibuat oleh Nofie Iman dan Jogiyanto (2006), namun dengan sedikit melakukan perubahan pada kerangka pemikiran dan objek penelitian sehingga perlakuan terhadap pengaruh variabel-variabel yang diteliti tetap.

2.2. Kerangka Pemikiran

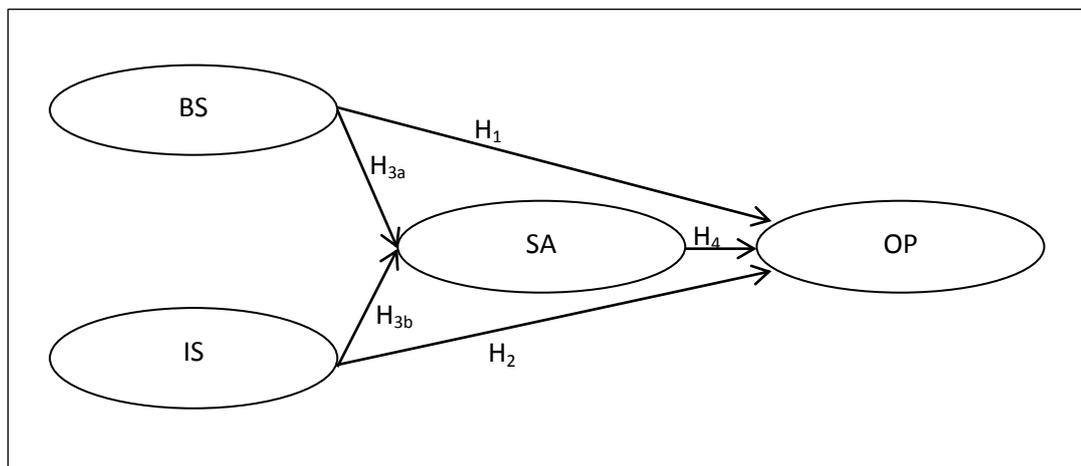
Dalam bagian kerangka pemikiran dijelaskan mengenai alur logika dan hubungan yang menunjukkan kaitan-kaitan antar variabel. Terdapat empat variabel yang saling berkaitan, yaitu :

1. BS yaitu strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan yang merupakan *positioning* perusahaan dalam area bisnis (Porter, 1980).

2. IS yaitu strategi sistem/teknologi informasi yang mana perusahaan memusatkan perhatian pada implementasi penggunaan sistem informasi berbasis teknologi pada suatu perusahaan (Mc Farlan, dkk, 1983; Knight & Silk, 1990).
3. SA yaitu penyelarasan strategik yang dilakukan perusahaan dalam menghubungkan keterkaitan antara strategi bisnis dan strategi informasi dalam menjalankan perusahaan.
4. OP yaitu kinerja organisasi yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

Kaitan-kaitan antar variabel tersebut dapat dilihat dari gambar 2 yang ada dibawah ini :

Gambar 2
Model Kerangka Pemikiran



Sumber : Pengembangan Data Primer

Gambar di atas merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Dalam gambar dapat dilihat bahwa strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi memiliki hubungan langsung terhadap kinerja organisasi. Selain itu strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi saling memiliki keterkaitan sehingga dapat dihubungkan melalui penyelarasan strategik. Strategi bisnis merupakan langkah perusahaan dalam menetapkan *positioning* perusahaan. Strategi sistem/teknologi informasi merupakan implementasi yang diterapkan perusahaan dalam penggunaan teknologi informasi dalam kegiatan perusahaan. Kedua strategi tersebut dapat menentukan kinerja organisasi. Namun, strategi-strategi ini saling terkait sehingga perlu dilakukan penyelarasan strategik agar dapat saling mendukung. Sehingga dengan diselaraskan kinerja organisasi menjadi lebih optimal.

2.3. Hipotesis

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang hipotesis yang akan diuji dalam penelitian. Terdapat empat hipotesis pada penelitian ini yang akan diuraikan sebagai berikut.

2.3.1. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Suyadi (1997) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan

etika. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, salah satunya adalah strategi bisnis. Strategi bisnis merupakan kumpulan program kegiatan yang terkoordinir dengan baik yang ditujukan untuk memperoleh keunggulan bersaing secara berkelanjutan dalam jangka panjang (Hax dan Majluf, 1984). Udell (1986) menyatakan bahwa strategi bisnis adalah penentu keberhasilan perusahaan. Yang tergantung dari efektivitas penerapan strategi bisnis pada kegiatan operasional perusahaan.

Penelitian yang dibuat oleh Harsono (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kinerja organisasi. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut dan rangkuman pemaparan pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H₁ : Tingkat kepentingan strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi

2.3.2. Pengaruh Strategi Sistem/Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi

Strategi TI adalah salah satu bentuk Output dalam model perencanaan strategi sistem dan teknologi informasi yang mencakup rekomendasi standar perangkat keras yang digunakan, infrastruktur jaringan, serta aspek-aspek lainnya yang berkaitan dengan penerapan sistem dan teknologi informasi dalam perusahaan. Saat ini strategi sistem/teknologi informasi telah disejajarkan dengan strategi bisnis. Sehingga strategi ini juga dapat menentukan kinerja organisasi selain strategi bisnis.

Penelitian yang dibuat oleh Harsono (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi sistem/teknologi informasi terhadap kinerja organisasi. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut dan rangkuman pemaparan pengaruh strategi sistem/teknologi informasi terhadap kinerja organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H₂ : Tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi

2.3.3. Pengaruh Strategi Bisnis dan Strategi Sistem/Teknologi Informasi Terhadap Penyelarasan Strategik

Menurut Premkumar dan King (1992), penyelarasan strategik adalah hubungan antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning-business planning alignment*). Rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi – baik fungsi produk maupun fungsi perencanaan korporat—harus saling terkait dan berhubungan satu sama lain melalui pemetaan langsung strategi sistem informasi terhadap satu atau lebih strategi bisnis. Dengan dilakukan penyelarasan strategik maka kedua strategi tersebut dapat saling mendukung dan berjalan secara bersamaan dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi.

Penelitian yang dibuat oleh Nofie Iman dan Jogiyanto (2006) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi terhadap penyelarasan strategik. Sehingga berdasarkan

penelitian tersebut dan rangkuman pemaparan pengaruh strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi terhadap penyelarasan strategik dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H_{3a} : Tingkat kepentingan strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap penyelarasan strategik

H_{3b} : Tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi berpengaruh langsung terhadap penyelarasan strategik

2.3.4. Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi

Penyelarasan strategik dalam konteks sesungguhnya adalah untuk memaksimalkan kinerja yang diperoleh organisasi (Calhoun & Lederer, 1990). Diharapkan dengan penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini.

Penelitian yang dibuat oleh Nofie Iman dan Jogiyanto (2006) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Sehingga berdasarkan penelitian tersebut dan rangkuman pemaparan pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi dapat dihipotesiskan sebagai berikut.

H₄ : Penyelarasan strategik berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dideskripsikan tentang bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional. Oleh karena itu, pada bagian ini akan diuraikan hal-hal seperti variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.

Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausalitas konstruk yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2000).

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah sesuatu yg membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2003). Terdapat dua macam konstruk yang menjadi variabel independen, satu macam konstruk yang menjadi variabel dependen, dan satu macam konstruk yang menjadi *second order variable*.

3.1.1. Variabel Dependen

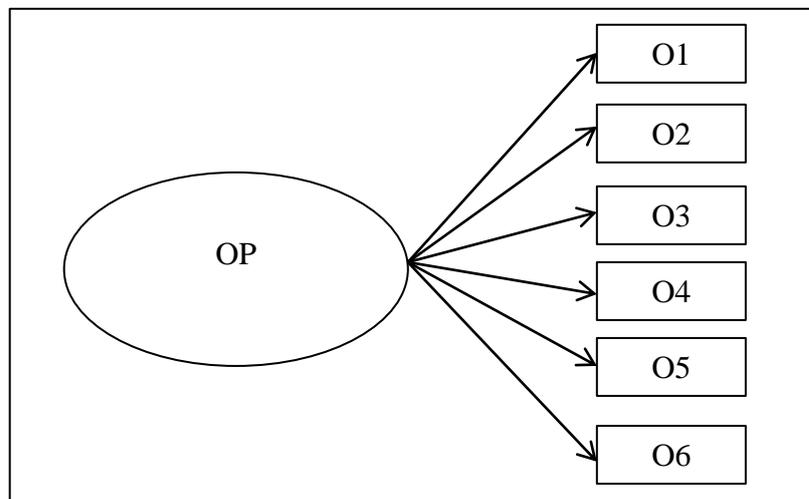
Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen atau variabel bebas. Variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel independen (Sugiyono,2011). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi. Kinerja Organisasi merupakan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan yang dapat menjadi tolok ukur dalam keberhasilan menjalankan perusahaan. Kinerja Organisasi memiliki Indikator (Kalika, dkk, 2003) yaitu :

- O1 : Produktivitas berdasar pengaruh pemanfaatan sistem informasi terhadap produktivitas anggota organisasi.
- O2 : Pengurangan kos (cost reduction), yakni penghematan yang diperoleh berdasarkan penggunaan sistem informasi
- O3 : Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui penggunaan sistem informasi
- O4 : Kemampuan reaktivitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada.
- O5 : Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem/teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan dapat memenuhi ekspektasi dari pelanggan yang lebih baik

O6 : Hubungan kolaborasi terhadap partner-partner bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari *rivalry* menuju *collaboration*

Model variabel kinerja organisasi dapat dilihat pada gambar 3 berikut :

Gambar 3
Model Variabel Kinerja Organisasi



Sumber : Pengembangan dari Kerangka Pemikiran

3.1.2. Variabel Independen

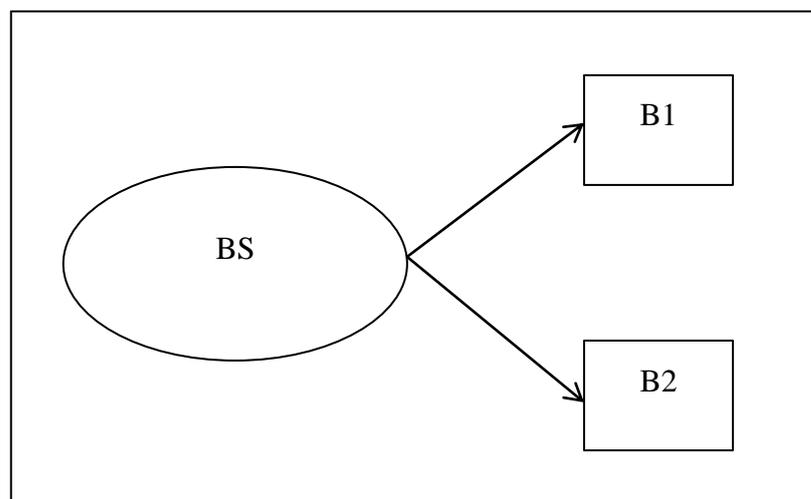
Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab atau berubahnya suatu variabel lain (variabel dependen). Juga sering disebut dengan variabel bebas, prediktor, stimulus, eksogenous atau antecedent. Terdapat dua variabel independen dalam penelitian ini yaitu Strategi bisnis dan strategi sistem informasi.

1. Strategi Bisnis

Strategi bisnis, merupakan pilihan-pilihan utama perusahaan yang mempengaruhi *positioning* perusahaan tersebut dalam area bisnisnya (Porter, 1980). Mengacu pada Henderson dan Venkatraman (1993), tingkat kepentingan strategi bisnis dipengaruhi oleh kebijakan strategis perusahaan pada keputusan “*make-or-buy*”, yakni kemitraan (*partnership*) [B1] dan aliansi [B2]. Kemitraan (*partnership*) diterjemahkan sebagai seberapa tinggi ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada mitra strategisnya. Sementara aliansi dijabarkan menurut tingkat ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada aktivitas alihdaya (*outsourcing*).

Model variabel strategi bisnis dapat dilihat pada gambar 4 berikut :

Gambar 4
Model Variabel Strategi Bisnis



Sumber : Pengembangan dari Kerangka Pemikiran

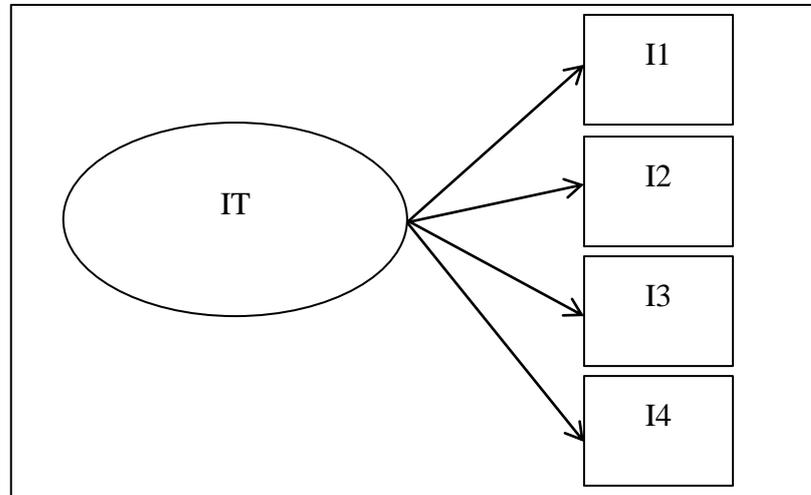
2. Strategi Sistem / Teknologi Informasi

Tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi adalah pilihan-pilihan utama perusahaan yang terkait erat pada proses implementasi dan pemanfaatan teknologi berbasis sistem informasi dalam perusahaan. Konstruk strategi sistem/teknologi informasi dipetakan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Persepsi peran strategis sistem/teknologi informasi, diukur dari tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan pemanfaatan sumberdaya sistem/teknologi informasi [I1].
2. Kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi dalam membangun keunggulan komparatif unik yang dimiliki perusahaan [I2].
3. Pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi yang akan menentukan hubungan kooperatif terhadap mitra strategis melalui *linkage* yang dibangun oleh piranti (*tools*) sistem/teknologi informasi dan arsitektur jaringan (*networks*) [I3].
4. Pilihan proses kerja sentral sistem/teknologi informasi dalam memfasilitasi proses kerja intra maupun interperusahaan (Kalika *et al.*, 2003) [I4].

Model variabel strategi sistem/teknologi informasi dapat dilihat pada gambar 5 berikut :

Gambar 5
Model Variabel Strategi Informasi



Sumber : Pengembangan dari Kerangka Pemikiran

3.1.3. Second Order Variable

Peubah second order atau yang biasa disebut *second order variable* merupakan variabel laten yang memiliki indikator, di mana indikator variabel laten tersebut juga berupa variabel laten yang memiliki indikator tersendiri (Kenny, 2011). Variabel tersebut tidak dapat diukur secara langsung dengan indikator, namun harus diukur secara bertahap. Dalam penelitian ini yang menjadi *second order variable* adalah penyelarasan strategik. Menurut Premkumar dan King (1992), penyelarasan strategik adalah hubungan antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning-business planning alignment*). Penyelarasan strategik dibentuk dari strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1999). Menurut Margono (2010), Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Sedangkan menurut Sukmadinata (2011) mengemukakan bahwa populasi adalah kelompok besar dan wilayah yang menjadi lingkup penelitian kita. Populasi dalam penelitian ini adalah manajemen menengah dan manajemen puncak yang bekerja pada rumah sakit atau pun klinik yang ada di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Sedangkan menurut Sugiyono (2011), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Adapun pemilihan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling*. *Convenience Sampling* merupakan pengambilan sampel dengan memilih sampel bebas sekehendak peneliti (Jogiyanto, 2010).

Dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yang merupakan pengembangan dari metode Structural Equational Model, dimungkinkan untuk melakukan model persamaan struktural dengan sampel yang relatif kecil dan tidak membutuhkan asumsi normal multivariate. PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, dan tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar.

Berdasarkan pada penjelasan yang ada di bagian populasi dan syarat ukuran sampel minimum, dalam penelitian ini meliputi manajemen menengah hingga manajemen level tertinggi yang berkisar antara 30 – 50 responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka jenis data yang akan diteliti data subyek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden. Jenis dan sumber data ini merupakan data primer.

Menurut Cooper & Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Menurut Bungin (2005), data primer diperoleh secara langsung dari daerah penelitian atau berupa data yang berasal dari sumber asli yang dikumpulkan secara khusus untuk keperluan penelitian yang dilakukan. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan mengenai variabel-variabel penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini. Kuesioner ini dibagikan melalui sistem mail-based.

Sutrisno (1993) menganggap bahwa yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian adalah merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Menurut Sugiyono (2011) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negative. Sedang ujung sebelah kanan (angka tinggi), menggambarkan suatu jawaban yang bersifat positif. Skala likert dirancang untuk meyakinkan jawaban responden dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

Data tentang dimensi dari variabel- variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yang ditujukan kepada responden menggunakan skala 1 – 4 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor yang disesuaikan dengan jawaban untuk masing-masing variabel yang akan diteliti, yaitu :

- a. Strategi bisnis merupakan pilihan-pilihan utama perusahaan mempengaruhi *positioning* dalam area bisnis, diukur berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan kategori
- 1 : Tidak pernah
 - 2 : Kadang-kadang
 - 3 : Sering
 - 4 : Sangat sering
- b. Strategi teknologi/sistem informasi ditunjukkan pada pilihan-pilihan perusahaan yang terkait erat pada proses implementasi dan pemanfaatan teknologi berbasis sistem informasi dalam perusahaan, diukur berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan kategori
1. : Sangat Jelek
 2. : Jelek
 3. : Baik
 4. : Sangat baik
- c. Kinerja Organisasi merupakan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan yang dapat menjadi tolok ukur dalam keberhasilan menjalankan perusahaan, diukur berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan kategori
- 1 : Tidak ada
 - 2 : Ada
 - 3 : Ada Tinggi
 - 4 : Ada Sangat tinggi

3.5. Metode Analisis Data

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang digunakan adalah :

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (construct validity). Apabila suatu pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memiliki reliability yang baik jika uji statistik memberikan nilai $\alpha \geq 0,50$, dan cukup jika uji statistik memberikan nilai $\alpha \geq 0,30$.

3.5.2. Statistik Deskriptif

Merupakan analisis data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang ada yang berhubungan dengan

masalah yang di analisis. Menurut Sugiyono (2011), statistik deskriptif merupakan statistik yang memberikan gambaran mengenai obyek penelitian berdasarkan data sampel atau populasi sebagaimana adanya. Data yang diambil merupakan data umum yang merupakan karakteristik dari responden dan data khusus dari pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang dibuat berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal ini, keseluruhan data yang terkumpul akan dikelompokkan dan dicari rata-ratanya untuk mengetahui kekuatan tiap variabel. Mean atau nilai rata-rata digunakan untuk menganalisis nilai untuk mengetahui kecenderungan nilai tengah suatu data terkumpul. Dari hasil rata-rata ditentukan interval kelas untuk menentukan kategori hasil data (Durianto dkk, 2001).

$$interval = \frac{Nilai\ Tertinggi - Nilai\ Terendah}{Banyaknya\ Kelas}$$

Setelah diketahui besarnya interval, maka dapat ditentukan rentang skala dan kategori nilai rata-rata dari hasil kuesioner. Nilai dari hasil kuesioner tersebut dapat dikategorikan dalam tabel 2 berikut:

Tabel 2
Kategori Nilai Rata-Rata

Nilai Rata – rata BS	Nilai Rata-rata IS	Nilai Rata-rata OP	Kategori
$0 \leq BS \leq 1,2$	$0 \leq IS \leq 2,4$	$0 \leq OP \leq 3,6$	Sangat Rendah
$1,2 \leq BS \leq 2,4$	$2,4 \leq IS \leq 4,8$	$3,6 \leq OP \leq 7,2$	Rendah
$2,4 \leq BS \leq 3,6$	$4,8 \leq IS \leq 7,2$	$7,2 \leq OP \leq 10,8$	Cukup
$3,6 \leq BS \leq 4,8$	$7,2 \leq IS \leq 9,6$	$10,8 \leq OP \leq 14,4$	Tinggi
$4,8 \leq BS \leq 6$	$9,6 \leq IS \leq 12$	$14,4 \leq OP \leq 18$	Sangat Tinggi

Sumber : Pengembangan dari Penelitian

3.5.3. Analisis Partial Least Square (PLS)

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh dan hubungan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan Structural Equational Modelling (SEM) berbasis PLS (Partial Least Square) yang dioperasikan melalui program SmartPLS.

Menurut Gaston dalam Yamin (2011) menyebutkan PLS dapat digunakan untuk tujuan konfirmasi, seperti pengujian hipotesis dan tujuan eksplorasi. Tetapi PLS lebih mengutamakan sebagai eksplorasi daripada konfirmasi. Namun tujuan utama dari PLS adalah untuk menjelaskan hubungan antarkonstruksi dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk

menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis, dan interpretasi hasil.

Menurut Ghozali (2008), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan *Structur Equation Modelling* (SEM) berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Metode ini merupakan metode yang sangat kuat, karena tidak didasarkan oleh banyak asumsi, data tidak harus terdistribusi dengan normal multivariat dan untuk bahan sampel tidak harus besar. Tujuan dari PLS adalah memprediksi suatu model dan mengkonfirmasi teori yang telah ada, tetapi bisa juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar peubah atau variabel laten.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *second order construct*. Menurut Jogiyanto (2011), metode *second order construct* merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *higher order* dengan dimensi konstruk di bawahnya. Dalam hal ini penyelarasan strategik merupakan variabel yang dibentuk dari strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi, sehingga semua indikator yang ada pada kedua variabel tersebut ditarik ke penyelarasan strategik.

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS adalah sebagai berikut :

1. Merancang Model Struktural (*inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Model struktural

dievaluasi dengan menggunakan R-square (R^2) untuk konstruk dependen, nilai koefisien dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur structural. R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 , 0,33 , dan 0,19.

2. Merancang Model Pengukuran (*outer model*)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas antara hubungan indikator dengan variabel latennya. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena variabel laten mempengaruhi indikatornya, ada tiga cara pengukuran menurut Sofyan Yamin (2009), yaitu :

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual *item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Kolerasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $> 0,5$

b. *Discriminant Validity*

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada

variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan *valid*.

c. *Composite Reliability*

Untuk menentukan composite reliability, apabila nilai *composite reliability* $\rho_c > 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan $\rho_c > 0,6$ dikatakan cukup reliable (Chin dalam Sofyan Yamin, 2009).

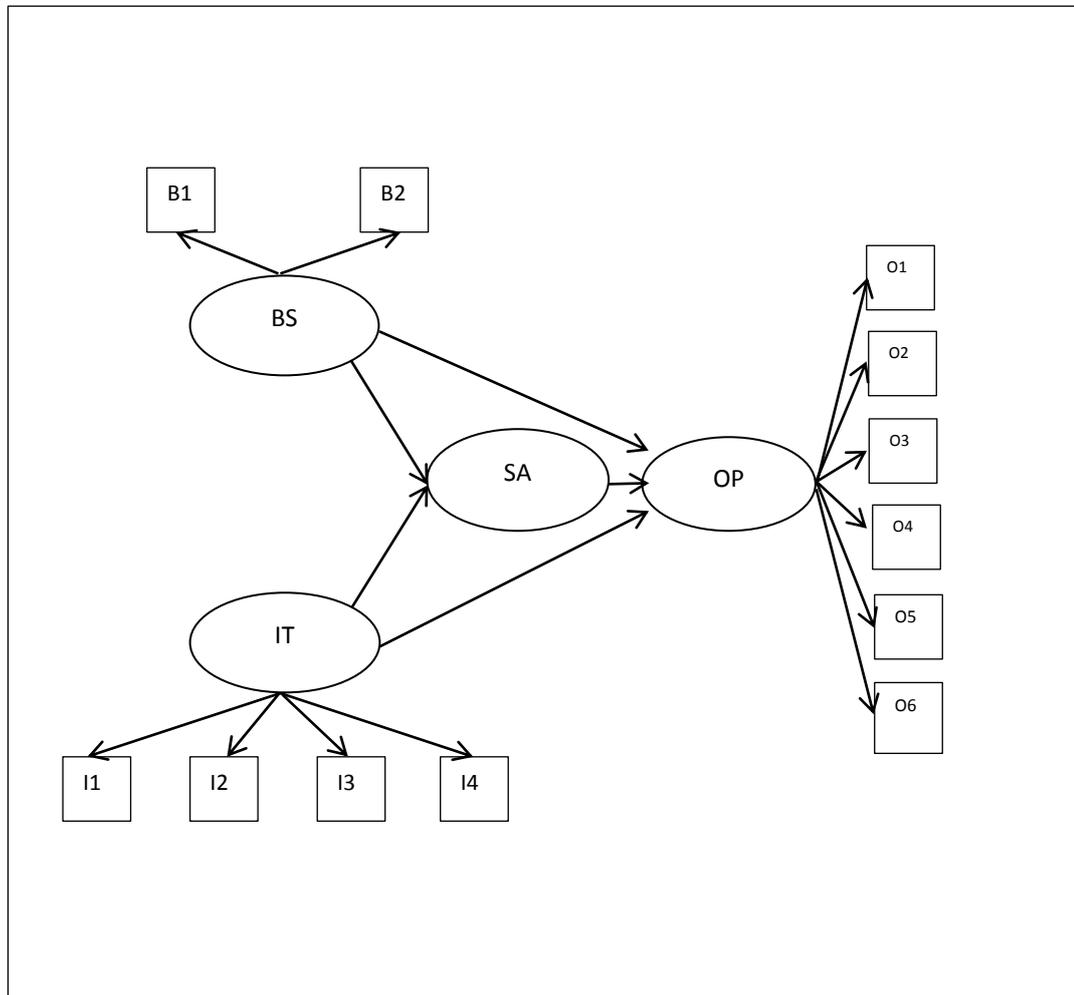
d. *Cronbach Alpha*

Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memiliki reliability yang baik jika uji statistik memberikan nilai $\alpha \geq 0,50$, dan cukup jika uji statistik memberikan nilai $\alpha \geq 0,30$.

3. Mengkonstruksi diagram Jalur

Agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

Gambar 6
Model PLS



Sumber : Pengembangan dari Penelitian

4. Konversi diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan

a. *Inner Model*

Inner Model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten satu dengan konstruk laten lainnya.

Persamaan

$$\eta = \eta\beta + \xi\Gamma + \zeta$$

Keterangan :

η : Konstruk Laten Endogen

ξ : Konstruk Laten Eksogen

β dan Γ : Koefisien Matriks dan Variabel Endogen & Eksogen

ζ : Inner Model Residual Matrix

b. Outer Model

Outer Model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya.

Persamaan

$$x = \Pi_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Pi_y \eta + \varepsilon_y$$

Keterangan :

x & y : Matriks variabel manifest yang berhubungan dengan variabel laten endogen dan eksogen

Π_x & Π_y : Matriks koefisien

ε_x & ε_y : Matriks outer model residu

5. Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu :

- a. *Weight estimate* digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
- b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

6. *Goodness of Fit* (GoF)

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, maka digunakan *goodness of fit* (GoF). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model structural (inner model). Nilai GoF index ini diperoleh dari akar *averages communalities index* dikalikan dengan rata-rata R^2 model (Vinzi dkk, 2010). Nilai GoF terbentang antara 0 – 1 dengan klasifikasi 0.1 (GoF kecil), 0.25 (GoF moderat), dan 0.36 (GoF substansial). Berikut adalah formula GoF index:

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

7. Uji Korelasi *Pearson*

Uji korelasi *pearson product moment* digunakan untuk mencoba hubungan korelasi antara strategi bisnis dan strategi sistem teknologi secara langsung terhadap kinerja organisasi. Korelasi *pearson* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara 2 variabel, yang berskala interval (Sugiyono, 2011).

8. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis dapat dibuat dengan tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar $(\alpha) = 0,05$. Dan menghasilkan nilai t tabel sebesar 1,96, Sehingga :

- a. Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel [t-statistik < 1.96] atau nilai signifikansi lebih besar dari tingkat presisi [p-value > 0,05], maka H_o diterima dan H_a ditolak.
- b. Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel [t-statistik > 1.96] atau nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat presisi [p-value < 0,05], maka H_o ditolak dan H_a diterima.