

**PENGELOLAAN KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY DALAM MEMEDIASI
DUKUNGAN INFORMATION TECHNOLOGY RELATEDNESS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN : PENDEKATAN REFLECTIVE SECOND ORDER FACTOR
(Penelitian terhadap Perusahaan Perbankan di Jawa Tengah)**

LULUK MUHIMATUL IFADA
FE_Universitas Islam Sultan Agung Semarang

KISWANTO
FE_Universitas Negeri Semarang

Abstract

The study examines whether and how information technology (IT) relatedness influences corporate performance. This study proposes that knowledge management (KM) is a critical organizational capability through which IT influences firm performance. Measurement of IT relatedness and KM capability uses a reflective second-order factor modeling approach for capturing complementarities among the four dimensions of IT relatedness (IT strategy making processes, IT vendor management processes, IT human resource management processes and IT infrastructure) and for capturing complementarities among the three dimensions of KM capability (product KM capability, customer KM capability, and managerial KM capability).

A survey was conducted among 93 branch managers of banking in Central Java. Structural Equation Model (SEM) was used to analyze the data using the software program of SmartPLS (Partial Least Square).

The findings support for the hypotheses of the study. IT relatedness of business units enhances the cross unit KM capability of the corporate. The KM capability creates and exploits cross-unit synergies from the product, customer, and managerial knowledge resources of the corporate. These synergies increase the corporate performance. IT relatedness of business units positively influences corporate performance. IT relatedness also has significant indirect effects on corporate performance through the mediation of KM capability.

Keywords: *Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, Corporate Performance, Second Order Construct, Partial Least Square.*

1. Pendahuluan

Teknologi informasi saat ini menjadi *competitive advantage* yang sangat penting dalam menentukan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Terlebih lagi berlaku bagi dunia perbankan, yang merupakan salah satu sektor industri yang intensitas penyerapan teknologinya paling tinggi (Firer dan Williams, 2003). Hal ini dapat dilihat dari berbagai fasilitas layanan berbasis teknologi yang disediakan oleh bank berupa *automatic teller machine (ATM)*, *phonebanking*, *internetbanking*, *mobile banking (m-banking)*, *payment point*, dan lain sebagainya (Ifada, 2009).

Perusahaan menilai investasi dalam teknologi informasi merupakan jalan untuk meningkatkan produktifitas, profitabilitas dan mutu operasional (Devaraj dan Kohli, 2003).

Dalam tingkat persaingan pada industri perbankan yang semakin ketat, peran teknologi informasi dalam mendukung operasional perbankan sangat menentukan pencapaian kesuksesan dan merupakan sebuah keunggulan kompetitif (Amrul, 2004). Loebecke dan Jelassi (1994) dalam Amrul (2004) menjelaskan tiga peran pengelolaan teknologi informasi dalam perbankan: Pertama, yaitu peran teknologi untuk mendukung pelayanan kepada nasabah secara langsung, baik di *front-office* maupun pada *off premises service point*. Peran kedua, adalah penggunaan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan *back office*. Kedua bidang aplikasi tersebut bersifat terstruktur dan periodik. Peran ketiga, teknologi informasi digunakan secara tidak langsung terkait dengan kegiatan operasional transaksi perbankan, namun mempunyai fungsi penting untuk mendukung manajemen dalam mengelola bank, misalnya dalam pengambilan keputusan.

Pengaturan dan pengelolaan teknologi informasi dalam perusahaan memiliki implikasi penting bagi kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sinergi lintas unit (Sambamurthy dan Zmud, 1999). Ketika perusahaan mampu mengeksploitasi sinergi lintas unit akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan (Tanriverdi dan Venkatraman 2005). Dalam beberapa studi sistem informasi, teknologi informasi diakui sebagai sumber dari sinergi lintas unit (Brown dan Magill, 1998; Sambamurthy dan Zmud, 1999). Tanriverdi (2006) mencoba mengkonseptualisasi sumber dari sinergi teknologi informasi dan kondisi-kondisi yang melingkupi sinergi teknologi informasi yang meningkatkan kinerja perusahaan melalui *complementarity* empat dimensi *information technology relatedness*. *Complementarity* dari empat dimensi *information technology relatedness* dapat menciptakan sinergi lintas unit dalam perusahaan dan kemudian berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Tanriverdi, 2006).

Ketika perusahaan menerapkan empat dimensi individu dari *information technology relatedness* yaitu *information technology strategy making processes*, *information technology vendor management processes*, *information technology human resource management processes* dan *information technology infrastructure* secara terpisah memungkinkan pesaing meniru sinergi

sub-additive cost yang timbul dari keempat dimensi individu *information technology relatedness* sehingga *relatedness* dari sumber daya *nonstrategic* tersebut tidak dapat meningkatkan kinerja. Hal ini akan berbeda tatkala perusahaan menerapkan empat dimensi *information technology relatedness* sebagai satu satuan komplementer.

Ifada (2009) menemukan bahwa *information technology relatedness* (penerapan empat dimensinya secara komplementer) berpengaruh terhadap kinerja perbankan di Jawa Tengah. Tanriverdi (2005) dengan melibatkan 250 perusahaan yang terdaftar dalam *Fortune 1000*, menunjukkan bahwa sinergi dari *information technology relatedness* unit-unit bisnis meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit perusahaan. Kemudian *knowledge management capability* dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Sehingga ditemukan pula dukungan empiris bahwa *information technology relatedness* secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja melalui *knowledge management capability*.

Menurut Tanriverdi (2005), *knowledge management capability* suatu perusahaan dapat terdiri atas tiga strategi *knowledge* yang dikelola bersama dan saling melengkapi satu dengan lainnya, yaitu: *product knowledge*, *customer knowledge* dan *managerial knowledge*. Apabila perusahaan mengatur dan mengelola empat dimensi *information technology relatedness* sebagai satu satuan komplementer memungkinkan pengelolaan *information technology relatedness* berdasarkan mekanisme yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit dan *knowledge management capability* akan mampu menciptakan dan memanfaatkan sinergi lintas unit dari produk, pelanggan, dan sumber daya *managerial knowledge* perusahaan sebagai satu kesatuan. Sinergi tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Tanriverdi, 2005).

Kajian menarik terkait dengan *information technology relatedness* selanjutnya adalah bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengatur dan mengelola sumber daya *knowledge* yang dimilikinya, dapat menjadi mediator antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan. Fenomena *knowledge management* mengindikasikan bahwa *knowledge management capability*

dapat menjadi perantara antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan (Barua & Mukhopadhyay 2000 dalam Lestari 2007)

Penelitian ini mencoba untuk melakukan pengembangan instrumen penelitian, dengan menggabungkan penelitian Tanriverdi (2005) dan Tanriverdi (2006). Masing-masing terkait dengan *information technology relatedness*, *knowledge management capability* dan kinerja perusahaan. Dalam hal ini, penelitian bermaksud menguji apakah *information technology relatedness* dapat berpengaruh langsung maupun melalui mediasi *knowledge management capability* dalam meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*).

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Pengaruh *Information Technology Relatedness* terhadap *Knowledge Management Capability*

Penciptaan dan pemeliharaan teknologi informasi yang berbasis pada mekanisme koordinasi membutuhkan pengimplementasian yang berhasil dari empat aspek teknologi informasi yang berhubungan secara simultan (Tanriverdi, 2005). Perusahaan yang mengimplementasikan *complementarity* dari empat dimensi *information technology relatedness* dan mengaturnya dengan baik akan lebih memungkinkan untuk menciptakan dan mendukung suatu mekanisme koordinasi lintas unit yang berbasis teknologi informasi yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit (Tanriverdi, 2005).

Information technology relatedness yang diterapkan dalam perusahaan dapat menghubungkan unit-unit bisnis yang terdapat dalam perusahaan, membuka peluang untuk kolaborasi, dan meningkatkan jangkauan serta meningkatkan banyaknya sumberdaya *knowledge* perusahaan (Sambamurthy *et al.*, 2003). Misalnya perusahaan menerapkan *commom information technology human resource management process* memungkinkan suatu perusahaan membuka peluang untuk dapat berbagi nilai-nilai, bahasa, ketrampilan, dan keahlian umum serta mengeksplorasi ketrampilan teknologi informasi dan *know how* pada lintas berbagai unit bisnis. Hal tersebut akan meningkatkan kerjasama lintas unit sehingga dapat meningkatkan kemampuan

knowledge management lintas unit dikarenakan unit-unit bisnis lebih belajar mengenai peluang *knowledge* dengan unit bisnis yang lain (Broadbent *et al.*,1999).

Perusahaan memerlukan proses penerapan keempat dimensi *information technology relatedness* secara serempak antara unit-unit bisnis sebagai *competitive sustainability advantage* perusahaan dalam menciptakan sinergi nilai *super-additive*. Hal tersebut dapat membantu perkembangan pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan *product knowledge*, *customer knowledge*, dan *manajerial knowledge* antar unit-unit bisnis sehingga memungkinkan pengelolaan *information technology relatedness* berdasarkan mekanisme yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit.

Ketika salah satu aspek dari *information technology relatedness* mengalami kinerja buruk akan mempengaruhi secara negatif aspek lainnya, diantaranya kinerja dalam sistem yang cenderung menurun sehingga dapat menghambat *knowledge management capability* lintas unit (Tanriverdi, 2006). Para peneliti di bidang sistem informasi menyatakan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan *knowledge management capability* organisasi (Schultze dan Leidner 2002). Penelitian Tanriverdi (2005) menunjukkan *information technology relatedness* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *knowledge management capability*, yang berarti sinergi dari *information technology relatedness* unit-unit bisnis meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit perusahaan.

H_1 : *Information technology relatedness* berpengaruh positif terhadap *knowledge management capability*.

2.2. Pengaruh Knowledge Management Capability terhadap Kinerja Perusahaan

Knowledge management capability lintas unit memanfaatkan sumberdaya *knowledge complementarity* antar unit-unit bisnis untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan membentuk sinergi *knowledge lintas unit* (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005). Ketiga dimensi dari *knowledge management capability* yaitu *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, *managerial knowledge management*

capability yang diimplementasikan secara simultan dapat membentuk sinergi nilai *super-additive* (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005). Peningkatan sinergi nilai *super-additive* yang timbul dari penggunaan satuan *complementarity* dari *knowledge management capability* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Tanriverdi, 2006).

Pesaing mungkin mampu mengamati bahwa dimensi *knowledge management capability* secara individu mampu menciptakan dan memanfaatkan sinergi. Dimensi *related product knowledge* (misalnya penggunaan pengetahuan *research and development* dan operasi yang sama antar unit bisnis), dimensi *related customer knowledge* (misalnya penggunaan keahlian dan pengetahuan pemasaran yang sama antar unit bisnis), dan dimensi *related managerial knowledge* (misalnya penggunaan kebijakan dan proses managerial yang sama). Bagaimanapun, sinergi yang timbul dari *related knowledge* tidak sama dengan sinergi yang timbul dari *complementary knowledge*.

Sinergi yang timbul dari *complementary knowledge* tidaklah mudah untuk diamati (Harrison et al. 2001). Pesaing mungkin akan kekurangan tinjauan strategis dimasa depan untuk mengenali ke tiga jenis *complementary knowledge* dan mereka harus mengatur suatu *complementarity knowledge management capability*. Sekalipun mereka mengenali *complementarity*, pesaing akan menghadapi berbagai kesulitan terkait dengan biaya-biaya implementasi karena mereka harus membuat perubahan *systemic* untuk semua dimensi *knowledge management capability* secara serempak. Menerapkan dimensi *knowledge management capability* secara individu tanpa menerapkan dimensi yang lainnya tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang diharapkan (Porter, 1996) sebaliknya hal tersebut justru dapat menurunkan kinerja (Milgrom dan Roberts, 1995). Oleh karena itu, peningkatan kinerja perusahaan diharapkan dapat meningkat tergantung dari penerapan *complementarity* ke tiga dimensi *knowledge management capability* baik dalam produk, pelanggan, dan pengetahuan managerial perusahaan (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005).

Tanriverdi (2005) mendukung temuan *knowledge management capability* dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. *Knowledge management capability* mampu menciptakan dan mengeksploitasi sinergi lintas unit atas produk, pelanggan dan sumberdaya *managerial knowledge* perusahaan. Sinergi tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

H₂ : *Knowledge management capability* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.3. Pengaruh *Information Technology Relatedness* terhadap Kinerja

Information technology relatedness merupakan penggunaan *common information technology* (IT) *infrastructure technologies* dan *common IT management processes* pada lintas unit bisnis perusahaan. *Information technology relatedness* didasarkan atas teori *Resource-based View* (RBV). RBV merupakan suatu model berbasis sumber daya yang fokus pada sumber daya yang sukar untuk ditiru atau digantikan dan kemudian dapat diterapkan sebagai suatu *competitive strategies*, sehingga perusahaan lain tidak dapat menerapkan strategi yang sama karena tidak mempunyai akses atas *equivalent set of resources* (Dierickx dan Cool dalam Roy dan Aubert, 1999). Atas argumentasi tersebut *information technology relatedness* diidentifikasi melalui empat dimensinya yang dapat menjadi sumber daya dan kapabilitas berharga, jarang, dan sulit untuk ditiru oleh para pesaing karena memberikan nilai unik sebagai satu kesatuan sumber daya *complementarity* ketika diterapkan pada suatu perusahaan.

Complementarity dari empat dimensi *information technology relatedness* mampu diterapkan oleh perusahaan yang memiliki proses tertentu atas sumber dayanya sebagai *competitive sustainability advantage* yang dapat menciptakan sinergi nilai *super-additive* sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Sinergi yang meningkat dari *resource complementarity* jauh lebih sulit untuk diamati dan ditiru ketika dibandingkan sinergi yang timbul dari *resource relatedness* (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005). Pesaing pada umumnya kekurangan tinjauan strategis ke masa depan untuk mengakui *complementarity* (Milgrom dan Roberts, 1995). Sekalipun pesaing sukses mengenali

complementarity, kemudian menirunya dengan sukses, pesaing harus membuat perubahan *systemic* pada keempat dimensi *information technology relatedness* unit bisnis secara serempak (Ifada, 2009). Terkait dengan *complementarity*, kegagalan implementasi pada satu dimensi akan secara negatif mempengaruhi kegagalan implementasi dari dimensi lain, sehingga mendorong pada arah kegagalan dari keseluruhan usaha untuk meniru (Milgrom dan Roberts, 1995). Pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja akan tergantung pada *complementarity* empat dimensi *information technology relatedness*.

Tanriverdi (2006) memperoleh bukti bahwa *information technology relatedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan multibisnis demikian pula Ifada (2009) pada perusahaan perbankan.

H_3 : *Information technology relatedness* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.4. Pengaruh Tidak Langsung *Information Technology Relatedness* terhadap Kinerja Melalui *Knowledge Management Capability*

Information technology relatedness didefinisikan sebagai penggunaan infrastruktur teknologi informasi dan proses manajemen teknologi informasi antar unit-unit bisnis secara bersama-sama yang terdiri terdiri dari 4 aspek yang saling melengkapi satu sama lain yaitu: *relatedness of information technology strategy making processes, relatedness of information technology vendor management processes, relatedness of information technology human resource management processes, relatedness of information technology infrastructure*. *Complementarity* dari empat dimensi *information technology relatedness* yang diperoleh dari penelitian-penelitian strategi juga konsisten dengan penelitian-penelitian dalam Sistem Informasi (Brown dan Magill, 1998; Sambamurthy dan Zmud, 1999).

Menurut teori ekonomi *complementarity* (Milgrom dan Roberts, 1990), satu set sumber daya dapat disebut komplementer ketika tingkat pengembalian pada suatu sumber daya bervariasi dalam beberapa tingkat kembalikan pada sumber daya yang lain. Pada saat sumber daya terpisah, mereka juga saling tergantung. Mereka satu sama lain saling mendukung dan saling

menguatkan. Nilai gabungan dari sumber daya yang komplementer adalah lebih besar dari penjumlahan nilai-nilai individual mereka (Barua dan Whinston, 1998 dalam Tanriverdi, 2006). Karena itu, sumber daya komplementer menciptakan sinergi nilai *super-additive*.

Tanriverdi (2005) menyatakan bahwa sinergi nilai *super-additive* dari *information technology relatedness* mampu menciptakan dan mendukung suatu mekanisme koordinasi lintas unit yang berbasis teknologi informasi yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit. Hal tersebut dikarenakan munculnya sinergi *super-additive* membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan *product knowledge*, *customer knowledge*, dan *manajerial knowledge* antar unit-unit bisnis.

Setelah pemahaman akan *knowledge management capability* terhadap *product*, *customer* dan *manajerial* antar unit perusahaan meningkat, perusahaan akan memanfaatkan sumberdaya *knowledge complementarity* dan diimplementasikan secara simultan serta dikelola dengan proses tertentu sehingga dapat membentuk sinergi *knowledge* lintas unit yang merupakan sinergi nilai *super-additive*.

Munculnya sinergi *knowledge* lintas unit tidak mudah untuk diamati dan ditiru oleh pesaing karena memberikan nilai unik sebagai satu kesatuan sumber daya *complementarity* dan dapat menjadi *competitive sustainability advantage* sehingga mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Barua & Mukhopadhyay (2000) dalam Lestari (2007) menemukan bahwa *knowledge management capability* dapat menjadi perantara antara teknologi informasi dan kinerja demikian pula Tanriverdi (2005) menyatakan *knowledge management capability* menjadi mediator antara *information technology relatedness* dan kinerja perusahaan.

H_4 : *Information technology relatedness* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui *knowledge management capability*.

Model penelitian dapat dilihat dalam gambar 1 pada lampiran

GAMBAR 1.

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan *hypotheses testing* dikarenakan penelitian ini menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel dengan tipe hubungan sebab akibat.

3.2. Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian adalah data primer dalam bentuk persepsi responden dengan instrumen yang digunakan adalah kuesioner atau angket.

3.3. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan kantor cabang perbankan di Jawa Tengah yang diprosikan dengan pimpinan kantor cabang perbankan di Jawa Tengah. Kantor cabang perbankan yang dimaksud terdiri dari kantor cabang utama dan kantor cabang pembantu dengan kategori bank umum baik bank pemerintah maupun bank swasta. Adapun alasan dipilihnya pimpinan kantor cabang perbankan sebagai proksi dikarenakan merupakan pihak yang mengetahui kondisi kinerja dan mengetahui pengelolaan sumber daya teknologi informasi serta *knowledge* yang ada pada perusahaannya.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dengan mengirimkan kuesioner melalui pos dan penyampaian langsung kepada keseluruhan populasi, karena penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengiriman kuesioner sejumlah 250 eksemplar kepada seluruh kantor cabang perbankan di Jawa Tengah dengan pertimbangan untuk dapat memberikan penilaian kinerja, *information technology relatedness* dan *knowledge management capability* yang menyeluruh atas semua bank umum yang beroperasi di Jawa Tengah. Data nama bank dan alamat kantor cabang diperoleh dari Bank Indonesia (BI) Jawa Tengah. Jumlah tersebut merupakan jumlah seluruh bank cabang yang ada di Jawa Tengah yang masih aktif sampai dengan 31 Juli 2007. Meskipun

demikian, penelitian ini hanya dapat menganalisis 93 kantor cabang perbankan di Jawa Tengah sehubungan dengan jumlah kuesioner yang dapat digunakan.

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian menggunakan instrumen yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu : Tanriverdi (2006), Tanriverdi (2005), Tanriverdi dan Venkatraman (2005), dan Govindarajan dan Fisher (1990).

3.5.1. Information Technology Relatedness

Pengukuran dari *information technology relatedness* mengikuti Tanriverdi dan Venkatraman (2005), dan Tanriverdi (2006), yaitu dengan menggunakan *complementarity* dari empat dimensi *information technology relatedness*. Untuk menangkap *complementarity* empat dimensi *information technology relatedness* tersebut menggunakan suatu pendekatan model *reflective secon order factor*.

Information technology relatedness perusahaan didefinisikan sebagai penggunaan infrastruktur teknologi informasi dan proses manajemen teknologi informasi secara bersama antar unit-unit bisnis yang terdiri dari *relatedness of information technology strategy making processes, relatedness of information technology vendor management processes, relatedness of information technology human resource management processes, relatedness of information technology infrastructure* (Tanriverdi, 2006).

Dimensi *information technology relatedness* beserta pengukurannya dilampirkan dalam tabel 1.

TABEL 1

3.5.2. Knowledge Management Capability

Pengukuran dari *knowledge management capability* mengikuti Tanriverdi dan Venkatraman (2005), dan Tanriverdi (2005), yaitu dengan menggunakan *complementarity* dari tiga dimensi *knowledge management capability*. Untuk menangkap *complementarity* ketiga

dimensi *knowledge management capability* tersebut menggunakan suatu pendekatan model *reflective second order factor*.

Knowledge management capability didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan, transfer, integrasi, dan meningkatkan *knowledge* yang dihubungkan antar unit-unit bisnis perusahaan. *Knowledge management capability* merupakan penerapan *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability* dan *managerial knowledge management capability* yang saling melengkapi satu sama lain.

Dimensi *knowledge management capability* beserta pengukurannya dilampirkan dalam tabel 2.

TABEL 2

3.5.3. Kinerja Perusahaan (*Corporate Performance*)

Kinerja perusahaan mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang objektif (Govindarajan dan Fisher, 1990). Instrumen ini dikembangkan oleh Govindarajan dan Fisher (1990) berupa kinerja persepsian dengan membandingkan kinerja yang dicapai saat ini dan standar kinerja yang telah ditargetkan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dilampirkan dalam tabel 3.

TABEL 3

3.6. Metode Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). Pengukuran *information technology relatedness* dan *knowledge management capability* menggunakan pendekatan model *reflective second order factor* untuk menangkap *complementarity* diantara empat dimensi *information technology relatedness* dan *complementarity* tiga dimensi *knowledge management capability*.

4. Analisis Data

4.1. Statistik Deskriptif

Kuesioner yang kembali dalam penelitian ini sebanyak 104, terdiri dari 29 kuesioner melalui pos dan 75 kuesioner yang diambil langsung. Dari jumlah kuesioner yang kembali, terdapat 11 kuesioner yang *unusable*. Sehingga total yang dapat dipergunakan untuk pengolahan data sebanyak 93 kuesioner. Tingkat pengembalian (*response rate*) sebesar 41,60% (104/250). Tingginya *respon rate* tersebut dikarenakan sebagian besar kuesioner yang kembali adalah atas penyampaian secara langsung sehingga dapat melakukan *contact person* kepada pihak bank yang bersangkutan.

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian disajikan dalam tabel statistik deskriptif pada tabel 4 dalam lampiran.

TABEL 4

4.2. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*) Berdasarkan Cara Pengiriman

Rekapitulasi hasil uji *non response bias* berdasarkan cara pengiriman dilampirkan dalam tabel 5. Simpulan yang dapat diambil dari jawaban responden menunjukkan hasil yang tidak bias. Oleh karena itu, dapat diolah secara bersama-sama antara jawaban kuesioner yang dikirim melalui pos maupun jawaban kuesioner yang disampaikan secara langsung. Atas jangka waktu pengembalian dalam penelitian ini tidak dilakukan uji *non response bias* karena tidak terdapat kuesioner yang kembali setelah tanggal *cut off*.

TABEL 5

4.3. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi uji realibilitas dan uji validitas.

4.3.1. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang dihasilkan dari perhitungan PLS untuk masing-masing variabel maupun konstruk. Suatu variabel maupun

konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* > 0,70 (Werts *et al.* 1974 dalam Ghozali, 2006). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 6 dan 7.

Berdasarkan tabel 6 dan tabel 7 dapat diketahui bahwa baik variabel maupun masing-masing konstruk penelitian ini reliabel. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* > 0,70.

4.3.2. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi *measurement (outer) model* yaitu dengan menggunakan *convergent validity*. *Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstraknya (Ghozali, 2006). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur, namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup. Hasil uji validitas dengan menggunakan nilai *convergent validity* yang dihitung dengan PLS dapat dilihat pada tabel 8.

TABEL 8

Berdasarkan Tabel 8 semua indikator yang dipakai baik variabel independen, dependen maupun moderasi valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* diatas 0,5. Seperti yang disarankan oleh Chin (1998) dalam Ghozali (2006) dimana untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup.

4.4. Analisis Data

4.4.1. Uji *Outer Model*

Gambar 2 dalam lampiran merupakan hasil estimasi perhitungan dengan menggunakan PLS untuk menguji H1, H2 dan H3.

GAMBAR 2

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana ditunjukkan gambar 2, diketahui bahwa semua variabel (*information technology relatedness*, *knowledge management capability* dan *corporate performance*) signifikan karena memiliki nilai t-statistics > 1.96 dan signifikan pada $p < 0.05$.

4.4.2. Uji Inner Model

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Dengan simpulan variabel independen mampu menjelaskan variabilitas variabel dependennya variabel *information technology relatedness* mampu menjelaskan variabilitas variabel *knowledge management capability* sebesar 56,4 % dan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Sedangkan variabel *information technology relatedness* dan *knowledge management capability* mampu menjelaskan variabilitas variabel *corporate performance* hanya sebesar 34,6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Ditunjukkan dalam tabel 9.

TABEL 9

Setelah melakukan penilaian *fit model* dengan menilai *outer model* atau *measurement model* dan menilai *inner model* atau *structural model*, dapat dilihat model telah mempunyai *convergent validity* yang baik dan diperoleh *full model sem* (disajikan dalam gambar 3).

GAMBAR 3

4.5. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis ini, batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah hasil estimasi t-statistik diatas 1.960 untuk $p < 0.05$. Untuk mengkonfirmasi hipotesis ini dapat dilihat hasil estimasi t-statistik pada *result for inner weight* tabel 10 dalam lampiran. Adapun kesimpulan yang diperoleh hipotesa satu, dua dan tiga berhasil diterima.

TABEL 10

4.6. Pembahasan

4.6.1. Analisis Pengaruh *Information Technology relatedness* terhadap *Knowledge Management Capability*

Pengaruh positif dan signifikan antara *information technology relatedness* terhadap *knowledge management capability*, mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini infrastruktur, strategi, sumber daya manusia, dan vendor akan mampu menciptakan sinergi nilai *super-additive* sehingga dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Tanriverdi, (2005).

Penelitian ini mengkonseptualisasi *knowledge management capability* perbankan terkait dengan kemampuan perbankan untuk memanfaatkan *knowledge synergy* lintas unit. Eksploitasi *knowledge synergy* lintas unit memerlukan koordinasi sumber daya pengetahuan komplementer dan terkait dalam lintas unit bisnis perusahaan. Berdasarkan riset sebelumnya, penelitian ini mengkonseptualisasi teknologi informasi sebagai mekanisme koordinasi utama dengan menggunakan konstruk *information technology relatedness* untuk mengkonseptualisasi koordinasi mekanisme berbasis IT, dan untuk menjelaskan bagaimana mekanisme tersebut dapat mendukung dan memungkinkan implementasi *knowledge management capability* lintas unit didalam perbankan. Misalnya dengan menggunakan mekanisme koordinasi berbasis IT, maka kemampuan perusahaan dalam menggabungkan pengetahuan operasional, *riset and development* antar unit-unit bisnis untuk membuat produk baru akan meningkat, diiringi dengan penerapan keseluruhan dimensi *knowledge management capability* baik *produc*, *customer* maupun *manajerial*. Ketika perbankan meluncurkan ”produk” (dalam hal ini layanan jasa) baru disertai implementasi seluruh dimensi *knowledge management capability* maka hal ini akan lebih meningkat dengan penggunaan mekanisme koordinasi berbasis IT.

Knowledge management (manajemen pengetahuan) berawal dan berdasarkan pada satu kata, yaitu berbagi-bersama (*share*) dengan kesenangan hati berbagi pengetahuan bersama (Putu,

2006). Kemampuan *knowledge management* tersebut akan semakin meningkat diterapkan dalam perbankan tatkala infrastruktur teknologi beserta penerapan ketiga aspek lainnya dalam *information technology relatedness* secara komplementer sudah dibangun sehingga akan memperlancar pertukaran pengetahuan.

4.6.2. Analisis Pengaruh *Knowledge Management Capability* terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh positif dan signifikan antara *knowledge management capability* terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan model *reflective secon order factor* terbukti, menunjukkan bahwa *complementarity* tiga dimensi *knowledge management capability* menciptakan dan memanfaatkan sinergi lintas unit atas *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability* yang diterapkan bersama, membentuk sinergi *knowledge* lintas unit dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini konsisten dengan Tanriverdi (2005).

Para ahli teori organisasi terkemuka telah mempopulerkan konsep *knowledge management* sebagai keunggulan bersaing. Mereka menyarankan bahwa agar dapat tetap bersaing, organisasi harus secara efisien dan efektif menciptakan, mengalokasikan dan menangkap serta membagi pengetahuan dan keahliannya untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam menyelesaikan masalah dan mengeksploitasi peluang (Elnath, 2005). Studi-studi *knowledge management capability* mengungkapkan pentingnya organisasi mengembangkan pengetahuan sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Carneiro, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Peningkatan kemampuan menghadapi persaingan tentunya mengindikasikan adanya peningkatan kinerja. Hal ini menguatkan penerapan *knowledge management capability* mampu menciptakan sinergi *knowledge* dan dapat digunakan perusahaan sebagai *competitive sustainability advantage* sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

4.6.3. Analisis Pengaruh *Information Technology relatedness* terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh positif *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa *complementarity* empat dimensi *information technology relatedness* yang

mampu menciptakan sinergi nilai *super-additive* dapat menjadi *competitive sustainability advantage* yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing dan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan Tanriverdi (2006).

Information technology adalah item investasi yang relatif tinggi pada perbankan, terbukti investasi teknologi informasi di Indonesia, khususnya pada bidang perbankan dengan banyaknya penyediaan fasilitas layanan berbasis teknologi untuk mendukung operasionalnya menunjukkan bahwa bank mengalokasikan investasi yang relatif tinggi dalam teknologi informasi. Bahkan anggaran dana untuk investasi teknologi informasi pada salah satu bank di Indonesia mencapai 200 juta dolar Amerika (Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2006). Hal tersebut dapat dipergunakan untuk pembenahan jaringan, pelatihan sumber daya manusia, pengelolaan manajemen hingga menjalin kerjasama dengan operator seluler dalam rangka penyediaan fasilitas *electronic delivery channel* yang diharapkan mendorong kinerja perusahaan. Dengan demikian, pengaruh positif dan signifikan *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan model *reflective second order factor* terbukti

4.6.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Information Technology Relatedness* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Knowledge Management Capability*

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan pengaruh tidak langsung *information technology relatedness* melalui mediasi *knowledge management capability* terhadap *corporate performance*. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan penjumlahan pengaruh langsung *information technology relatedness* terhadap *corporate performance* (ITR--->CP) dengan hasil pengalian koefisien *information technology relatedness* terhadap *knowledge management capability* (ITR--->KMC) dikalikan koefisien *knowledge management capability* terhadap *corporate performance* (KMC--->CP)

Koefisien regresi pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar Full Model Smart PLS dalam gambar 3. Untuk mengetahui total pengaruh tidak langsung, dapat dilihat pada tabel 11.

TABEL 11

Berdasarkan perhitungan diatas maka terbukti bahwa *knowledge managment capability* memediasi pengaruh antara *information technology relatedness* terhadap *corporate performance*. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung (0,550) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,312).

Dengan demikian, temuan penelitian mengenai pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan melalui intermediasi *knowledge management capability* terbukti. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dengan pengelolaan sumber daya teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini infrastruktur, strategi, sumber daya manusia dan vendor akan meningkatkan pemahaman perusahaan terhadap produk, pelanggan, dan manajerial sehingga dengan adanya pemahaman tersebut, perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengaruh tidak langsung *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,550. Hal ini berarti bahwa variabel *knowledge management capability* merupakan variabel yang sangat kuat dipengaruhi oleh *information technology relatedness* dan memberikan pengaruh yang kuat juga untuk memprediksi kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Tanriverdi (2005) yang menemukan bukti bahwa *information technology relatedness* berhubungan secara tidak langsung terhadap *corporate performance* melalui *knowledge managment capability*.

Walaupun penelitian ini hanya merupakan konfirmasi penelitian Tanriverdi (2005), penelitian ini memberikan indikasi pentingnya pemahaman konsep strategi *knowledge management capability* dalam perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi yang dapat menciptakan sinergi *knowledge* antar unit bisnis sehingga mampu mengintermediasi *information technology relatedness* dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mempertegas dan mendukung temuan (Brown 1999; Brown dan Magill 1998; Dedrick et al. 2003) yang menjelaskan teknologi informasi yang berdasar pada mekanisme koordinasi dimana mekanisme koordinasi lintas unit dari perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi tersebut dapat

digunakan untuk meningkatkan mekanisme *knowledge management capability*. Hasil penelitian ini juga mempertegas munculnya sinergi pada *knowledge relatedness* yang dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

5. Simpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

5.1. Simpulan

Penelitian ini berusaha menguji pengaruh *information technology relatedness* secara langsung maupun melalui mediasi *knowledge management capability* dalam meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) perbankan di Jawa Tengah. Dari hasil pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan *SmartPLS*, hasil penelitian berhasil mendukung seluruh hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Tanriverdi (2005) dan Tanriverdi (2006) yang menjelaskan peningkatan sinergi nilai *super-additive* yang timbul dari penggunaan kesatuan komplementer sumber daya teknologi informasi lintas unit mempunyai pengaruh signifikan terhadap *knowledge management capability*, sinergi nilai *super-additive* yang timbul dari penggunaan kesatuan komplementer *knowledge management capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sinergi nilai *super-additive* yang timbul dari penggunaan kesatuan komplementer *information technology relatedness* lintas unit mempunyai pengaruh signifikan terhadap *corporate performance* serta *knowledge management capability* dapat memediasi pengaruh *information technology relatedness* lintas unit terhadap *corporate performance*.

5.2. Keterbatasan Penelitian dan Saran

1. Objek penelitian ini menggunakan perbankan kantor cabang di Jawa Tengah, penelitian berikutnya akan lebih representatif apabila menggunakan bank kantor pusat karena kebijakan *information technology* dan *knowledge management capability* perbankan ada pada kantor pusat.

2. Penelitian ini tidak mampu menganalisis seluruh populasi sebagaimana tujuan menggunakan sensus dikarenakan penggunaan metode *mail survey*, selain itu keakuratan jawaban pengisian kuesioner juga menjadi kendala apabila kemungkinan responden salah dalam mempersepsikan maksud yang sebenarnya atau karena kemungkinan adanya kelemahan dalam penerjemahan instrumen dari Tanriverdi (2005) dan Tanriverdi (2006), sehingga dapat menyebabkan terjadinya perubahan dalam arti sebenarnya yang ingin dicapai serta peneliti tidak dapat mengetahui dengan pasti bahwa seluruh kuesioner yang digunakan benar-benar diisi oleh pihak yang dituju dalam penelitian ini, karena peneliti menggunakan asumsi kuesioner yang kembali dan dinyatakan diisi oleh pimpinan cabang bank yang bersangkutan dianggap sudah memenuhi persyaratan, kecuali dinyatakan diisi oleh pihak lain maka tidak digunakan. Penelitian kedepan hal tersebut diatas akan dapat teratasi apabila menggunakan wawancara langsung terhadap seluruh responden.

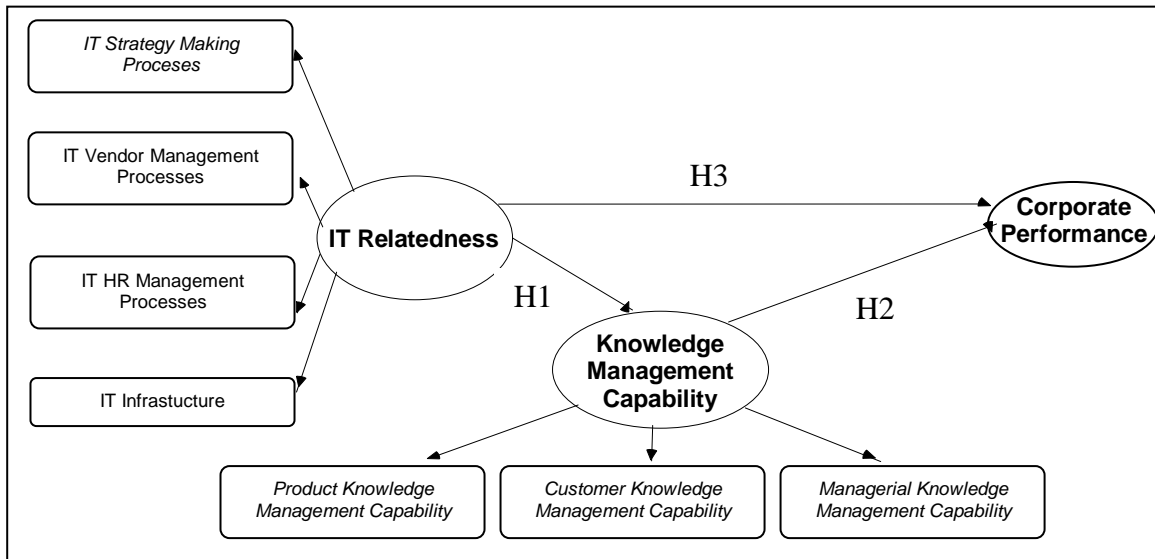
REFERENSI

- Agarwal, R., and Ferratt, T. W. "Enduring Practices for Managing IT Professionals," *Communications of the ACM* (45:9), 2002, pp. 73-79.
- Amrul, S. 2004. "Hubungan Antara Partisipasi dalam Pengembangan Sistem Informasi dengan Perkembangan Penggunaan Teknologi Informasi (Suatu Tinjauan dengan Dua Faktor Kontinjensi)". *Jurnal Bisnis STRATEGI*. Vol. 13 hal. 1-11
- Broadbent, M., Weill, P., and Clair, D.S. 1999. "The Implications of Information technology Infrastructure for Business Process Redesign" *MIS Quarterly*. (23:2). Pp. 159-182
- Brown, C. V., and Magill, S. L. 1998. "Reconceptualizing the Context- Design Issue for the Information Systems Function". *Organization Science* (9:2), March-April, pp. 176-194
- Brown, C. V., and Ross, J. W. "Designing a Process-Based IT Organization," *Information Strategy* (19:4), 2003, pp. 35-41.
- Brown. 1999. "Horizontal Mechanisms Under Differing IS Organization Contexts". *MIS Quarterly* (23:3), September, pp. 421-454.
- Carneiro, A. 2000. "How does knowledge management influence innovation and competitiveness". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 2. pp. 87-98.
- Dedrick, J., Gurbaxani, V. and Kraemer, K. L. 2003. "Information Technology and Economic Performance: A Critical Review Of The Empirical Evidence" *ACM Computing Surveys*. (35:1). pp. 1-28
- Devaraj, Sarf and Kohli, Rajif. 2003. "Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?". *Management Science* (49:3), pp. 273-289
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Departemen Keuangan Republik Indonesia. 2006. "Belenja TI Bank BUMN Dievaluasi". <http://www.google.com>
- Elnath, B. 2005. "Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Vol. 2 No. 1 Januari 2006
- Firer, S. and Williams, S. 2003. "Intellectual capital and traditional measures of corporate performance". *Journal of Intellectual Capital* (4:3), pp.384-360
- Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Govindarajan and Fisher. 1990. "Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance". *Academy of Management Journal*, (33), pp. 259-285

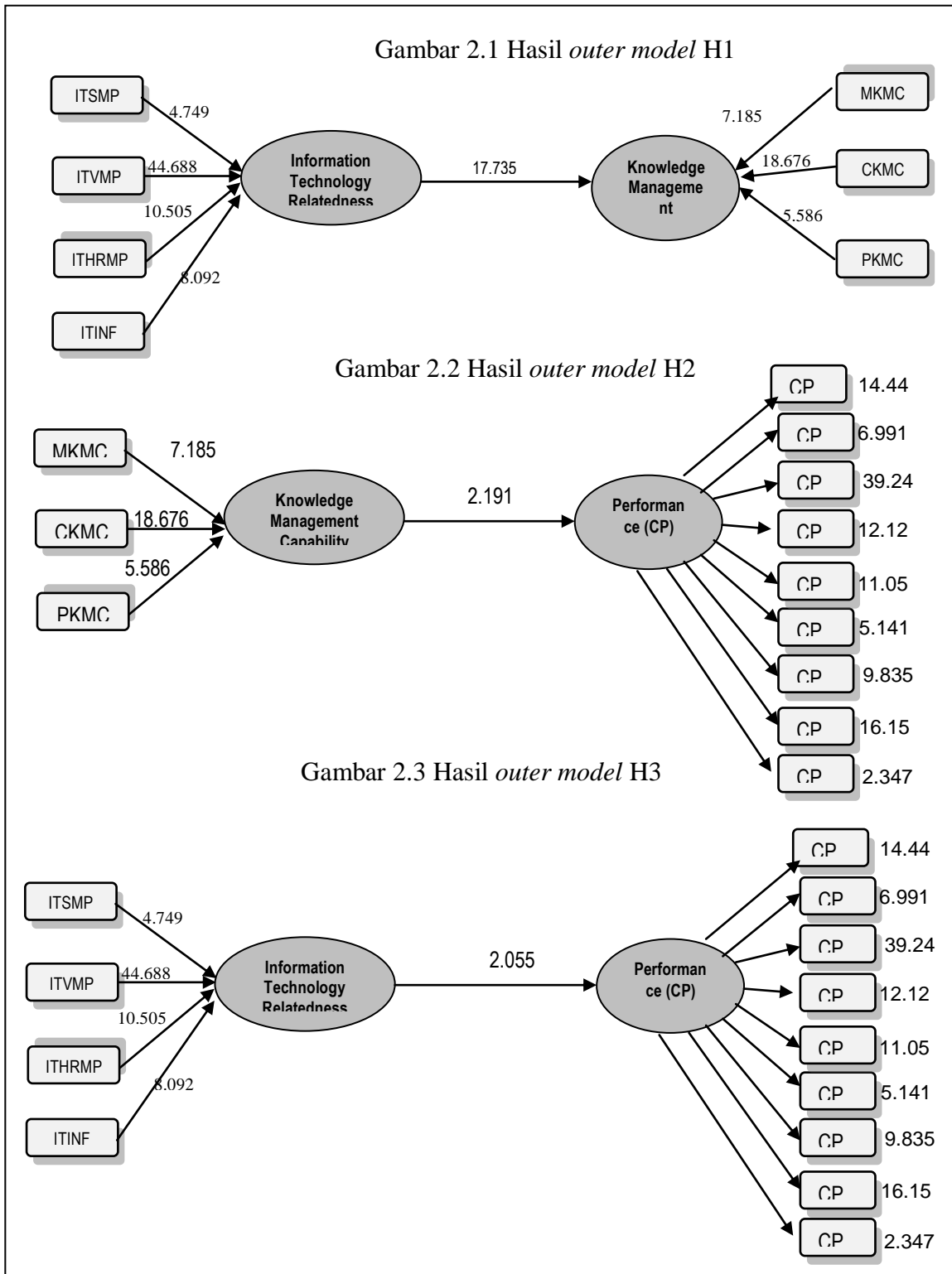
- Harrison, J. S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. and Ireland, R.D. 2001. "Resource Complementarity In Business Combinations: Extending The Logic To Organizational Alliances" *Journal Of Management*. (27:6). pp. 679-690
- Ifada, Luluk M. 2009. "Pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan (penelitian terhadap perusahaan perbankan di Jawa Tengah)". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 12, No. 1, Januari 2009, Hal. 15-29
- Lee, NJ. 2001. "The Impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success". *Information & Management*. Vol. 28. pp. 323-325.
- Lestari. 2007. "Pengaruh Information Technology Relatedness Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Knowledge Management Capability Sebagai Variabel Intervening (Kajian Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Jawa Tengah)". *SNA 10 Makasar* S1-02
- Milgrom, P. and Roberts, J. 1990. "The Economics Of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization". *American Economic Review*, (80:3), pp. 511-528
- _____. and _____. 1995. "Complementaries and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change In Manufacturing". *Journal Of Accounting & Economics*, (19:2/3), pp. 179-208
- Porter, M. E. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*. (74:6). November-Desember. pp. 485-501
- Putu, Laxman. 2006. "Tentang Pengetahuan, Manajemen Pengetahuan, dan Pengetahuan Bersama". <http://www.google.com>. Selasa, 28 Maret 2006
- Rowley, J. 1999. "What is knowledge management?". *Library Management*. Vol.20 No.8.pp. 416-419.
- Roy, Vital. and Aubert, Benoit. 1999. "A Resource Based View of the Information Systems Sourcing Mode". *Cirano*, pp. 1-16
- Sabherwal, R., and Chan, Y. E. "Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders," *Information Systems Research* (12:1), 2001, pp. 11-33.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., dan Grover, V. 2003. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms" *MIS Quarterly*. (27:2). pp. 237-263
- Sambamurthy, V.. and Zmud, R. W. 1999. "Arrangements For Information Technology Governance: A Theory Of Multiple Contingencies". *MIS Quarterly*, (23:2), pp. 261-290
- Schultze, U. and Leidner, D.E. 2002 "Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions". *MIS Quarterly*. (26:3). pp. 213-242
- Segars, A. H., and Grover, V. "Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of the Construct and its Measurement," *MIS Quarterly* (22:2), June 1998, pp. 139-163.

- Tanriverdi, H.. 2005. "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms". *MIS Quarterly* (29:2), pp. 331-334
- Tanriverdi, H.. 2006. "Performance Effects Of Information Technology Synergies In Multibusiness Firms". *MIS Quarterly*, (30:1), pp.57-77
- Tanriverdi, H.. and Venkatraman, N.. 2005. "Knowledge Relatedness and Performance Of Multibusiness Firms". *Strategic Management Journal* (26:2), pp. 97-119

Gambar 1. Model Penelitian

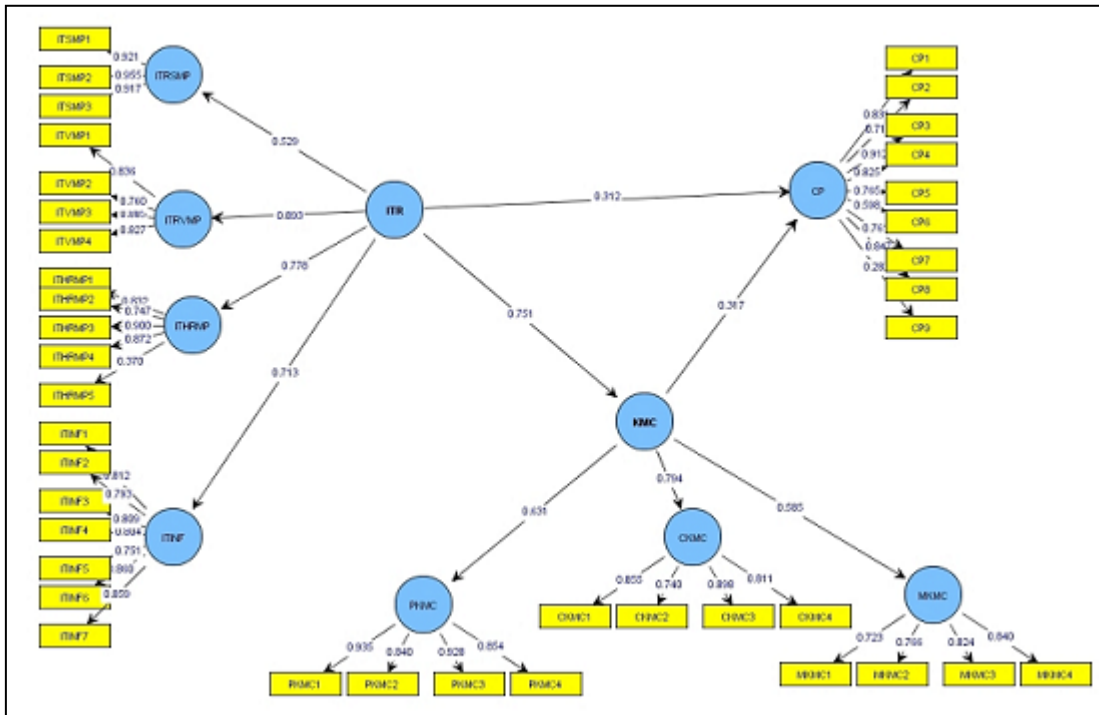


Gambar 2 Hasil *outer model*



Sumber : Output SmartPLS 2007

Gambar 3. Full model sem



Tabel 1. Dimensi *information technology relatedness*

<p>Pengukuran: Total ukuran untuk keempat dimensi <i>information technology relatedness</i> berjumlah 19 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Tanriverdi (2006). Ukuran tersebut masing-masing didasarkan pada tanggapan subjek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, yang dimulai dari: 1 (didesain spesifik untuk semua atau hampir semua unit-unit bisnis), 2 (didesain spesifik untuk sebagian besar unit-unit bisnis), 3 (netral; didesain spesifik dan umum untuk unit-unit bisnis), 4 (didesain umum untuk sebagian besar unit-unit bisnis), 5 (didesain umum untuk semua atau hampir semua unit-unit bisnis).</p>	
DIMENSI	DEFINISI
<p>1. <i>Information technology strategy making processes</i></p>	<p>fokus pada penggunaan proses managerial umum yang memungkinkan meningkatkan koordinasi strategi teknologi informasi pada lintas unit bisnis: sebagai contoh, proses umum untuk merumuskan strategi teknologi informasi (Segars dan Grover, 1998), menyesuaikan bisnis dan strategi teknologi informasi (Sabherwal dan Chan, 2001), mengelola hubungan antara unit bisnis dan teknologi informasi (Henderson, 1990 dalam Tanriverdi, 2006), serta penanaman modal dalam teknologi informasi (Weill dan Broadbent, 1998 dalam Tanriverdi, 2006). Ukuran untuk mewakili dimensi ini berjumlah 3 item pertanyaan seperti “proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mensejajarkan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis”. Jawaban 1 berarti proses yang digunakan oleh perusahaan dalam strategi teknologi informasi akan lebih</p>

	<p>spesifik untuk disejajarkan pada strategi bisnis masing-masing unit bisnisnya dan sebaliknya mendekati menjawab 5 berarti proses yang digunakan oleh perusahaan dalam strategi teknologi informasi lebih umum disejajarkan untuk strategi bisnis bagi semua unit-unit bisnisnya.</p>
<p>2. <i>Information technology vendor management processes</i></p>	<p>fokus pada penggunaan tujuan strategis umum dan proses manajemen vendor yang mungkin meningkatkan koordinasi hubungan <i>information technology vendor</i> dan peningkatan kekuatan negosiasi perusahaan terhadap <i>information technology vendor</i>. Sebagai contoh, tujuan strategis umum untuk memasuki hubungan vendor, proses yang umum untuk negosiasi, <i>deal making</i>, dan <i>deal management</i> (Brown dan Ross, 2003). Ukuran untuk dimensi ini menggunakan 4 item pertanyaan. Di antara pertanyaan yang diajukan adalah “tujuan strategis perusahaan untuk memakai <i>outsourcing</i> teknologi informasi”. Apabila jawaban angka 1, maka berarti tujuan strategis perusahaan untuk memakai <i>outsourcing</i> teknologi informasi akan dipertimbangkan spesifik untuk setiap unit-unit bisnis lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit. Sebaliknya, mendekati jawaban 5 berarti dalam merumuskan tujuan strategis perusahaan untuk memakai <i>outsourcing</i> teknologi informasi lebih untuk semua unit-unit bisnis secara umum.</p>
<p>3. <i>Information technology human resource management processes</i></p>	<p>fokus pada penggunaan dari proses <i>information technology human resource</i> (IT-HR) umum yang mungkin membuka peluang suatu perusahaan untuk mengeksploitasi keterampilan teknologi informasinya dan <i>know how</i> pada lintas berbagai unit bisnis. Sebagai contoh, perekrutan, pelatihan, motivasi, dan <i>retention processes</i> (Agarwal dan Ferratt, 2002). Untuk mengukurnya, maka digunakan 5 item pertanyaan. Di antaranya dengan pertanyaan “peluang yang diberikan oleh perusahaan untuk mengarahkan bakat SDM teknologi informasi dalam mencapai tujuan bisnis”. Semakin jawaban ke arah angka 5, maka peluang yang diberikan oleh perusahaan untuk mengarahkan bakat SDM teknologi informasi dalam mencapai tujuan bisnis akan lebih didesain secara umum untuk semua unit-unit bisnis dalam perusahaan.</p>
<p>4. <i>Information technology infrastructure</i></p>	<p>fokus pada penggunaan perangkat keras umum, perangkat lunak, dan teknologi komunikasi pada lintas unit bisnis (Weill dan Broadbent, 1998 dalam Tanriverdi, 2006). Dalam dimensi ini diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan. Beberapa pertanyaan yang diajukan adalah: “kebijakan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatur infrastruktur teknologi informasi antar unit bisnis; standar <i>software</i>, <i>hardware</i> dan komunikasi teknologi informasi yang digunakan oleh perusahaan untuk unit-unit bisnisnya”. Semakin jawaban ke arah angka 5, maka infrastruktur teknologi informasi dan standar <i>software</i>, <i>hardware</i>, serta standar komunikasi teknologi informasi perusahaan akan</p>

	lebih didesain secara umum untuk semua unit-unit bisnis dalam perusahaan.
--	---

Tabel 2. Dimensi *knowledge management capability*

Pengukuran: Total ukuran untuk ketiga dimensi <i>knowledge management capability</i> diukur dengan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Tanriverdi (2005). Ukuran <i>knowledge management capability</i> didasarkan pada tanggapan subyek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, yang dimulai dari: 1 (sangat kecil), 2 (kecil), 3 (sedang), 4 (besar), 5 (sangat besar).	
DIMENSI	DEFINISI
1. <i>Product knowledge</i>	fokus pada keahlian dan pengetahuan operasional serta <i>riset and development</i> perusahaan dalam mengembangkan dan menghasilkan produk atau jasa perusahaan (Tanriverdi, 2005). Ukuran untuk mewakili dimensi ini berjumlah 4 item pertanyaan seperti “menggabungkan pengetahuan operasional, <i>riset and development</i> antar unit bisnis dalam membuat produk baru”. Jawaban 1 berarti peran antar unit bisnis dalam menggabungkan pengetahuan operasional, <i>riset and development</i> untuk membuat produk baru sangat kecil dan sebaliknya mendekati menjawab 5 berarti semakin besar peran antar unit bisnis dalam menggabungkan pengetahuan operasional, <i>riset and development</i> untuk membuat produk baru.
2. <i>Customer knowledge</i>	fokus pada keahlian dan pengetahuan pemasaran terhadap kebutuhan, pilihan, dan perilaku membeli <i>customer</i> serta kebijakan manajerial antar unit bisnis (Tanriverdi, 2005). Ukuran dimensi ini berjumlah 4 item pertanyaan diantaranya “mentransfer pengetahuan yang relevan terhadap kebutuhan, pilihan, dan perilaku membeli dari <i>customer</i> diantara unit-unit bisnis”. Jawaban 1 berarti transfer pengetahuan yang relevan terhadap kebutuhan, pilihan, dan perilaku membeli dari <i>customer</i> diantara unit-unit bisnis sangat kecil. Sedangkan menjawab 5 berarti transfer pengetahuan yang relevan terhadap kebutuhan, pilihan, dan perilaku membeli dari <i>customer</i> diantara unit-unit bisnis sangat besar.
3. <i>Managerial knowledge</i>	fokus pada keahlian dan pengetahuan manajerial serta praktik manajerial termasuk kebijakan dan proses manajerial perusahaan (Tanriverdi, 2005). Dalam dimensi ini diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan diantaranya “mentransfer praktek manajerial yang terbaik dan relevan diantara unit-unit bisnis”. Jawaban 1 berarti transfer praktek manajerial yang terbaik dan relevan diantara unit-unit bisnis sangat kecil. Semakin jawaban ke arah angka 5, maka berarti transfer praktek manajerial yang terbaik dan relevan diantara unit-unit bisnis semakin besar.

Tabel 3. Pengukurannya kinerja perusahaan

Pengukuran: Instrumen ini diukur dengan 9 item yang menggunakan skala lima poin, dimulai dari 1 (signifikan di bawah standar kinerja) sampai 5 (signifikan di atas standar kinerja).	
Aspek Finansial	Aspek Non Finansial
Pertanyaan yang diajukan yang terkait dengan kinerja finansial diantaranya adalah “bagaimanakah pencapaian kinerja relatif perusahaan bapak/ibu dari aspek arus kas (<i>cash flow</i>) saat ini dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan”. Mendekati menjawab 5 berarti pencapaian kinerja dari aspek <i>cash flow</i> relatif di atas standar kinerja yang telah ditetapkan.	Beberapa pertanyaan terkait dengan aspek non finansial adalah “bagaimanakah pencapaian kinerja relatif perusahaan bapak/ibu dari aspek pengembangan produk baru, <i>market share</i> , dan <i>market development</i> saat ini dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan”. Aspek-aspek pengembangan produk baru, <i>market share</i> , dan <i>market development</i> dengan skala rendah (1) menunjukkan bahwa kinerja dalam bidang tersebut relatif di bawah standar kinerja yang telah ditetapkan dan sebaliknya skala tinggi (5) menunjukkan bahwa pencapaian kinerja dalam bidang pengembangan produk baru, <i>market share</i> , dan <i>market development</i> relatif di atas standar kinerja yang telah ditetapkan.

Tabel 4. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
ITR	19 s/d 95	57	51 s/d 95	73.90	8.577
KMC	12 s/d 60	36	30 s/d 54	42.85	5.481
CP	9 s/d 45	27	25 s/d 45	33.86	5.072

Sumber : Data primer diolah 2007

Tabel 5. Hasil pengujian *non response bias* berdasarkan cara pengiriman

Variabel	Respon	N	Mean	Levene Test		Asumsi	t-test		Kesimpulan
				F	Sig.		t	Sig.(2-tailed)	
ITR	Melalui pos	21	75.19	0.02	0.888	equal variances assumed	-0.780	0.437	Sama
	Penyampaian Langsung	72	73.53						
KMC	Melalui pos	21	44.52	0.818	0.368	equal variances assumed	-1.605	0.112	Sama
	Penyampaian Langsung	72	42.36						
CP	Melalui pos	21	35.19	0.114	0.738	equal variances assumed	-1.372	0.173	Sama
	Penyampaian Langsung	72	33.47						

Sumber: Data primer diolah 2007

Tabel 6. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel

No.	Variabel	Composite	Keterangan
1.	ITR	0.821	Reliabel
2.	CP	0.915	Reliabel
3.	KMC	0.677	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2007

Tabel 7. Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk

No.	Variabel	Composite	Keterangan
1.	ITR		
	ITR SMP	0.951	Reliabel
	ITRVMP	0.897	Reliabel
	ITHRMP	0.871	Reliabel
	ITINF	0.932	Reliabel
2.	KMC		
	PKMC	0.938	Reliabel
	CKMC	0.897	Reliabel
	MKMC	0.868	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2007

Tabel 8. Hasil uji validitas

	original sample	Keterangan
CP		
CP1	0.831	Valid
CP2	0.714	Valid
CP3	0.912	Valid
CP4	0.825	Valid
CP5	0.765	Valid
CP6	0.598	Valid
CP7	0.761	Valid
CP8	0.847	Valid
CP9	0.782	Valid
ITRSMP		
ITSMP1	0.921	Valid
ITSMP2	0.955	Valid
ITSMP3	0.917	Valid
ITRVMP		
ITVMP1	0.836	Valid
ITVMP2	0.760	Valid
ITVMP3	0.885	Valid

ITVMP4	0.827	Valid
ITHRMP		
ITHRMP1	0.832	Valid
ITHRMP2	0.747	Valid
ITHRMP3	0.900	Valid
ITHRMP4	0.872	Valid
ITHRMP5	0.770	Valid
ITINF		
ITINF1	0.812	Valid
ITINF2	0.793	Valid
ITINF3	0.809	Valid
ITINF4	0.804	Valid
ITINF5	0.751	Valid
ITINF6	0.860	Valid
ITINF7	0.859	Valid
PKMC		
PKMC1	0.935	Valid
PKMC2	0.840	Valid
PKMC3	0.928	Valid
PKMC4	0.854	Valid
CKMC		
CKMC1	0.855	Valid
CKMC2	0.740	Valid
CKMC3	0.898	Valid
CKMC4	0.811	Valid
MKMC		
MKMC1	0.723	Valid
MKMC2	0.766	Valid
MKMC3	0.824	Valid
MKMC4	0.840	Valid

Sumber : Data primer diolah 2007

Tabel 9. Uji *inner model* atau *structural model*

Variabel	R-square
ITR	
KMC	0.564
CP	0.346

Sumber : Data primer diolah 2007

Tabel 10. *Result for inner weights*

Pengaruh antar variable	original sample estimate	Standard deviation	T-Statistic	Kesimpulan
ITR -> KMC	0.751	0.042	17.735	Diterima
KMC -> CP	0.317	0.145	2.191	Diterima
ITR -> CP	0.312	0.152	2.055	Diterima

Sumber : Data primer diolah 2007

Tabel 11. Pengaruh tidak langsung *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan (*corporate performance*) melalui *knowledge management capability*

Keterangan	Pengaruh Langsung ITR-CP (A)	Pengaruh Langsung ITR-KMC (B)	Pengaruh Langsung KMC-CP (C)	Pengaruh Tidak Langsung (D) = A+(BXC)
ITR-KMC-CP	0,312	0,751	0,137	$= 0,312 + (0,751 \times 0,317)$ $= 0,312 + 0,238$ $= 0,550$

Sumber : Data primer diolah 2007