



## HUBUNGAN *ORGANIZATIONAL STRUCTURE* DAN *MARKETING PERFORMANCE*: SEBUAH STUDI *IT ACQUISITION BASED CULTURE*

Sartono Sartono\*, Sam'ani Sam'ani, Iwan Hermawan, Suharmanto, Asti Khoerunisa

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang

Prof Soedarto SH, Tembalang, 50275

\*E-mail: [sartono@polines.ac.id](mailto:sartono@polines.ac.id)

### Abstrak

Konsep akuisisi *information technology* (IT) untuk mendorong pertumbuhan organisasi merupakan rencana strategis dalam konteks organisasi digital. Meski demikian, terdapat kegagalan dalam akuisisi *information technology* (IT) sehingga dibutuhkan *organization culture* untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep *IT Acquisition Based Culture* (ITABC) ditawarkan untuk menjembatani insignifikansi *gap*. Sampel penelitian ini berada pada tingkat organisasi yang dikumpulkan dari 182 pemilik UKM ekspor mebel di Jawa Tengah. Hasil penelitian yang ditunjukkan dengan metode *Structural Equation Model* adalah ITABC dan KMP mampu menjadi mediasi *Organizational Structure* (OS) terhadap *Marketing Performance* (MP), konsep yang melalui *IT Acquisition Based Culture* ( $\beta=0,645$ ) lebih besar dibandingkan melalui *IT Acquisition Based Culture* dan *Knowledge Management Process* ( $\beta=0,339$ ).

**Kata kunci:** *Organizational Structure, IT Acquisition Based Culture, Knowledge Management Process, Marketing Performance*

### PENDAHULUAN

Konsep akuisisi *information technology* (IT) untuk mendorong pertumbuhan organisasi merupakan rencana strategis dalam konteks organisasi digital. Kehadiran IT merupakan sebuah infrastruktur strategis untuk mengelola pengetahuan dan ini membangun integrasi elemen-elemen dalam organisasi secara digital dengan mendukung fungsi-fungsi manajerial secara *paperless*, kolaborasi secara virtual sehingga koordinasi manajerial dapat dilakukan secara *mobile* atau lebih fleksibel.

Meski demikian, IT dalam penerapannya memiliki hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Sudev Bangah, Country Manager IDC memperkirakan terdapat 50% proyek teknologi informasi gagal di Indonesia dan Filipina. Angka tersebut terbilang cukup tinggi. Hal ini didukung dengan hasil survei yang dilakukan IDC bahwa adopsi teknologi informasi pada organisasi di Indonesia memiliki tingkat resistansi sebesar 32% (Widodo, 2016). Adanya kegagalan dalam mengadopsi teknologi informasi di Indonesia ini tentunya terdapat penyebabnya. Berdasarkan (Gulla, 2011) terdapat beberapa penyebab kegagalan proyek teknologi informasi, yaitu perencanaan dan arahan proyek yang buruk, komunikasi yang tidak memadai, kurangnya perubahan, risiko, keuangan, dan kinerja pengelolaan, gagal menyelaraskan konstituen dan pemangku kepentingan, keterlibatan manajemen eksekutif yang tidak efektif, kurangnya anggota tim yang terampil, serta metodologi dan alat yang buruk. Selain itu, penyebab kegagalan adopsi teknologi informasi juga diakibatkan oleh kurangnya keselarasan antara struktur organisasi dengan teknologi informasi yang dipilih (Grabski, Leech, & Lu, 2001). Berdasarkan data dari penelitian yang dilakukan oleh (Apriyanto & Putro, 2018), proyek teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan besar memiliki tingkat kegagalan sebesar 13%, perusahaan sedang memiliki tingkat kegagalan sebesar 17%, dan perusahaan kecil memiliki tingkat kegagalan sebesar 21%. Data tersebut dapat menjadi acuan dalam menentukan struktur organisasi yang tepat berdasarkan ukuran organisasi. Menurut (Gurchiek, 2009), ukuran organisasi memengaruhi struktur organisasi. Organisasi besar cenderung menerapkan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pembagian kerja yang terspesialisasi dengan sistem desentralisasi. Sedangkan, organisasi kecil lebih menerapkan pembagian kerja yang general dengan sistem terpusat. Dengan demikian, berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi pada perusahaan besar lebih siap dalam mengadopsi informasi teknologi. Dari berbagai kegagalan penerapan IT dalam organisasi, beberapa aspek yang menonjol adalah ketidakkompetenan staf menggunakan teknologi, komunikasi yang tidak cukup tersedia, struktur organisasi yang tidak mendorong hadirnya migrasi teknologi pada *level* eksekutif, serta ketidaksiapan organisasi untuk berubah. Secara mendasar, tiga masalah tersebut merujuk pada tiga aspek budaya organisasi khususnya budaya nasional. Budaya yang dimaksud dalam studi ini adalah budaya nasional yang dikembangkan oleh Hofstede.

Tren penelitian terbaru dalam *IT Acquisition* adalah pengembangan model COBIT 5 yang berbasis budaya nasional. Budaya nasional dalam dimensinya yang merujuk pada Hofstede terdiri dari *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation*, dan *indulgence*. *Power distance* di Indonesia menjadi dimensi dengan skor tertinggi menurut dimensi budaya Hofstede sebesar 78/100. Pada masyarakat yang menunjukkan *power distance* yang tinggi, pemimpin harus mampu memahami kekuasaan baru dalam organisasi. Pemegang *high power distance value* menganggap informasi sebagai sumber daya yang penting. Adopsi teknologi informasi membuat informasi yang mereka miliki dapat menjadi milik publik. Hal tersebut membuat mereka memiliki sudut pandang bahwa mereka kehilangan kekuatan. Sudut pandang tersebut membuat anggapan baru bahwa adopsi teknologi informasi dapat mengancam kekuatan mereka sehingga mereka menolak dalam berbagi informasi. Tindakan tersebut akan memengaruhi sikap bawahan mereka yang melakukan penolakan terhadap adopsi teknologi informasi. Solusi dari permasalahan tersebut adalah menciptakan budaya organisasi yang menurunkan tingkat *power distance* dalam organisasi. Dengan demikian, adopsi teknologi informasi dalam praktiknya perlu memperhatikan perspektif budaya nasional guna menghindari adanya kegagalan (Özbilen, 2017).

Penelitian ini memiliki *gap organizational structure* terhadap *marketing performance*. Kemudian, dalam penelitian ini menawarkan *IT Acquisition based culture*. *IT Acquisition based culture* terinspirasi dari studi (Hung & Tang, 2008) yang menyatakan *IT Acquisition based culture* relevan dengan *organizational structure* karena akan mendorong hadirnya implementasi teknologi pada organisasi dengan baik. (Gultom, Hubeis, Maarif, & Sukandar, 2016) telah mengemukakan bahwa *organizational structure* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *marketing performance* yang diperkuat oleh studi (Joseph, Klingebiel, & Wilson, 2016; Mills Annette & Smith Trevor, 2011). Struktur organisasi memengaruhi pengambilan keputusan organisasi yang mengintegrasikan hierarki dan aspirasi. Peran struktur organisasi dalam mengambil keputusan lebih dari pemrosesan informasi. Keputusan yang diambil dapat mengenai strategi, produk, dan teknologi individu yang akan dipertahankan atau tidak. Hal yang bertentangan ditemukan pada studi (Green Kenneth, Inman, Brown, & Hillman Willis, 2005) yang mengemukakan bahwa *organizational*

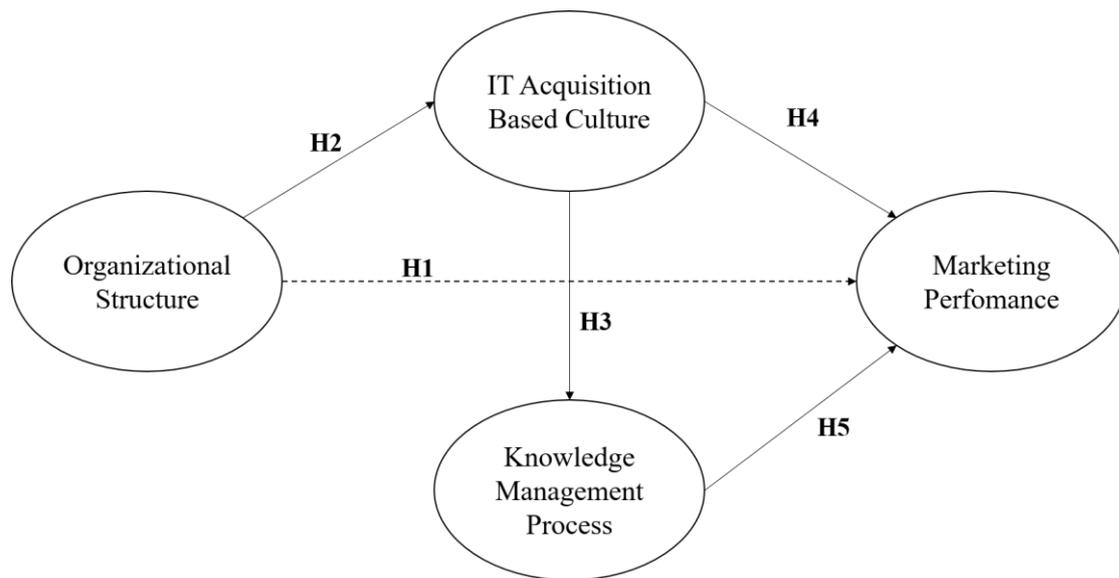
*structure* tidak berpengaruh terhadap *marketing performance*. Struktur organisasi menjadi penggerak budaya organisasi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada orientasi proses sehingga tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap *marketing performance*. Adanya insignifikansi tersebut telah didukung oleh peneliti (de Melo Santos, Bronzo, de Oliveira, & de Resende, 2014; Kalay, Lynn, & Finance, 2016; Setiawan, Putrawan, Murni, Ghazali, & Marketing, 2016) sehingga terdapat kontradiksi penelitian antara *organizational structure* terhadap *marketing performance*.

Arah penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh *organizational structure* terhadap *marketing performance* dengan unit analisis industri mebel ekspor. Studi ini mendasarkan dalam *frame* ilmu manajemen dengan menempatkan IT sebagai mediator. Kebaruan penelitian ini adalah mengakomodasi pendekatan budaya nasional didalam *IT Acquisition* untuk menyelesaikan *gap*.

Pendekatan COBIT sebagai sarana untuk membantu dalam memahami dan mengelola terkait dengan tata kelola IT memiliki beberapa domain yaitu *Planning organization, Acquisition and Implementation, Delivery and support, monitoring*. Terdapat 34 control obyektif yang terbagi ke dalam 4 domain tersebut. Contohnya adalah mengatur investasi IT, mendapatkan dan memelihara infrastruktur teknologi, edukasi dan pelatihan para pengguna, serta memonitor pengendalian internal. Terdapat pula *management guidelines* sebagai alat untuk menentukan target dan mengukur pencapaian target dalam penerapan IT. Ini terdiri dari Critical Success Factor (CSF), Key Performance Indicator (KPI), serta Key Goal Indicator (KGI) (Institute, 2007). Tingkat kegagalan IT yang tidak mendasar pada budaya membuat studi implementasi IT mendasarkan pada konsep *IT-Acquisition-based Culture* agar lebih halus karena konsep budaya organisasi yang merupakan nilai organisasi.

## **1. Riset Model dan Hipotesis**

Berdasarkan kontradiksi yang telah dijelaskan sebelumnya, terungkap celah penelitian pada konsep *organizational structure* terhadap *marketing performance* yang berikutnya memberikan ruang terbuka untuk diteliti lebih lanjut melalui konseptual model pada Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Konseptual Model**

### ***1.1 Organizational Structure***

Struktur organisasi adalah cara suatu pekerjaan dibagi yang kemudian di dalamnya terdapat koordinasi untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan tempat dilaksanakannya kekuasaan, dibuatnya keputusan, dan dilakukannya aktivitas organisasi (de Melo Santos et al., 2014). Struktur organisasi menjadi penentu hubungan formal dan menentukan kontrol rentang manajer. Selain itu, struktur organisasi juga menentukan tanggung jawab setiap individu, kekuasaan, dan cara melaksanakan pekerjaan. (Liao, Chuang, & To, 2011; Willem & Buelens, 2009)

### ***1.2 IT Acquisition Based Culture***

*IT Acquisition* adalah proses terencana yang selektif dan terfokus dalam mengadopsi teknologi informasi pada perusahaan yang belum menguasainya sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi manfaat bagi pengguna baru dalam pelaksanaannya (Lambe & Spekman, 1997). Teknologi informasi menjadi salah satu komponen yang berperan penting dalam strategi sehingga perusahaan harus mempertimbangkan mode akuisisi teknologi informasi yang tepat. Teknologi informasi yang tepat adalah teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Chesbrough & Crowther, 2006). Akan tetapi, teknologi informasi masih memerlukan untuk berkolaborasi dengan budaya organisasi agar berhasil dalam penerapannya. Budaya

organisasi mendorong sumber daya manusia pada organisasi untuk semakin berkompeten dalam penggunaan teknologi. Manusia di sini sebagai komponen penting yang harus terlibat dalam implementasi teknologi informasi (Harper & Utley, 2001).

### ***1.3 Knowledge Management Process***

Pentingnya pengetahuan telah membuat organisasi semakin menyadari pentingnya praktik manajemen pengetahuan dalam mengembangkan strategi bisnis (Ha, Lo, Wang, & Sciences, 2016). Manajemen pengetahuan dinilai sebagai alat yang efektif untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif dalam organisasi akan membantu dalam menemukan perubahan kebutuhan pengguna dan bertujuan dalam mengembangkan pengetahuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Raudeli, Davidavi, & Issues, 2018).

### ***1.4 Marketing Performance***

Kinerja pemasaran merupakan pencapaian yang diperoleh dari keseluruhan aktivitas organisasi khususnya pada bidang pemasaran dalam suatu organisasi. Kinerja perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang digunakan organisasi untuk mengukur seberapa pencapaian dan target pasar yang telah diraih oleh perusahaan. Pencapaian ini diukur dengan volume penjualan produk, pertumbuhan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan (Hidayatullah, Firdiansjah, Patalo, Waris, & Research, 2019). (Morgan, 2012) menyatakan bahwa kinerja pemasaran digunakan sebagai faktor untuk mengukur keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan semakin baik strategi organisasi, semakin baik pula kinerja pemasaran organisasi tersebut (Yasa, Giantari, Setini, & Rahmayanti, 2020).

### ***1.5 Organizational Structure terhadap Marketing Performance***

Struktur organisasi terdiri dari hierarki organisasi, aturan dan regulasi, serta hubungan pelaporan yang dianggap sebagai alat koordinasi dan kontrol dalam mencapai efektivitas organisasi (Kanthi Herath, 2007). (Van Beveren, 2003) mengemukakan bahwa perubahan pada struktur organisasi, efektif dalam penciptaan dan transfer pengetahuan. Perubahan tersebut secara positif memengaruhi peningkatan kinerja pemasaran (Matin & Sabagh, 2015). Akan tetapi, ada pula peneliti (Alipoor et al., 2017) yang mengungkapkan pendapat yang kontradiktif.

**H1: Tidak ada pengaruh OS terhadap MP.**

### **1.6 *Organizational Structure terhadap IT Acquisition Based Culture***

Struktur organisasi memengaruhi keberhasilan implementasi teknologi informasi. Tidak semua struktur organisasi akan sesuai dengan implementasi teknologi informasi sehingga organisasi harus mampu mempertimbangkan teknologi informasi yang akan dipilih. Apabila teknologi informasi yang dipilih tidak sesuai, organisasi cenderung akan menghadapi berbagai problematika berkaitan dengan sistem yang berjalan (Morton & Hu, 2008). Struktur organisasi menentukan kewenangan yang diberikan terhadap anggota yang terlibat dalam suatu pengambilan keputusan yang pada gilirannya memengaruhi sikap dan sudut pandang orang lain sehingga berdampak pada budaya organisasi (Monteiro, Hopkins, & Frutuoso e Melo, 2020). Dengan demikian, struktur organisasi adalah hubungan otoritas yang mengendalikan tindakan organisasi dan sumber daya yang digunakan (Mirmasoudi, Farjami, Pourebrahimi, & Management, 2012).

**H2: Ada pengaruh OS terhadap ITABC.**

### **1.7 *IT Acquisition Based Culture terhadap Knowledge Management Process***

*Knowledge Management* adalah kemampuan organisasi dalam pengelolaan pengetahuan dengan menggunakan kemampuan infrastruktur. Infrastruktur yang dimaksud terdiri dari budaya organisasi dan teknologi (Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Di samping itu, banyak pemimpin dalam organisasi modern yang menyadari *knowledge management process* tidak bisa efisien tanpa adanya budaya organisasi dan teknologi informasi. Budaya organisasi memengaruhi cara orang memandang pengetahuan, berinteraksi satu sama lain, dan cara mereka dalam menggunakan pengetahuan dalam suatu pekerjaan. Sementara teknologi informasi menjadi alat pendukung untuk memfasilitasi proses berbagi pengetahuan yang lengkap dan cepat. Contohnya penggunaan intranet yang digunakan untuk berbagi informasi (Conley & Zheng, 2009). Selain itu, teknologi informasi juga mendukung proses akuisisi pengetahuan dan perlindungan pengetahuan (Chyi Lee & Yang, 2000). Akuisisi pengetahuan akan memberikan kesempatan bagi organisasi untuk mengadopsi praktik terbaik dan menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada, misalnya tentang pesaing dan cara untuk mengungguli mereka. Kemudian, organisasi seharusnya mendorong perlindungan pengetahuan untuk menghindari adanya penggunaan yang tidak tepat dan pencurian dari luar organisasi (Joywin & Sang, 2015). *IT Acquisition*

*Based Culture* berperan sebagai infrastruktur dasar untuk mengatur pengetahuan dalam kegiatan manajemen secara efisien (Anantatmula & Kanungo, 2010). Dengan demikian, *IT Acquisition Based Culture* menjadi peran yang penting dalam *knowledge management process* (Cho & Korte, 2014).

**H3: Ada pengaruh ITABC terhadap KMP.**

#### **1.8 *IT Acquisition Based Culture* terhadap *Marketing Perfomance***

Teknologi informasi mampu memberikan informasi yang berkualitas tinggi sehingga perusahaan mampu mendapatkan informasi dengan tepat waktu serta dapat meningkatkan komunikasi. Hal tersebut memberikan kemudahan bagi peningkatan *marketing performance* (Stone, Good, & Baker-Eveleth, 2007). Sementara itu, budaya organisasi menjadi alat pendorong terciptanya inovasi baru untuk peningkatan *marketing performance*. Budaya yang kuat ditandai dengan adanya kerja sama tim, komunikasi, keterbukaan, fleksibilitas, kreativitas, dan sebagainya. Hal tersebut akan berkontribusi bagi kesuksesan perusahaan dalam kemampuan beradaptasi, pengambilan keputusan, orientasi pasar, dan sebagainya (Aboramadan, Albashiti, Alharazin, & Zaidoune, 2019).

**H4: Ada pengaruh ITABC terhadap MP.**

#### **1.9 *Knowledge Management Process* terhadap *Marketing Perfomance***

Organisasi membutuhkan kompetensi dalam berbagi pengetahuan, memahami suatu permasalahan, mempelajari perilaku pasar dan pesaing dari berbagai *feedback* yang didapatkan, serta menjalankan keputusan dari informasi yang telah diperoleh. Berdasarkan kebutuhan tersebut, maka *knowledge management* adalah salah satu faktor penting untuk kinerja pemasaran yang lebih baik. Pengetahuan mampu berkontribusi terhadap kinerja dengan kualitas yang lebih baik dan biaya yang lebih rendah (Chang & Ahn, 2005). Namun, pengetahuan tidak akan berguna tanpa adanya proses kreatif dalam penerapannya sehingga *knowledge management process* nantinya dapat menjadi komponen penting dalam meningkatkan *marketing performance* (Duffy, 2000; Van Buren & development, 1999).

**H5: Ada pengaruh KMP terhadap MP.**

## METODE PENELITIAN

### 1.10 Sampel

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang secara langsung diolah dan diteliti oleh peneliti dari objek penelitian. Metode yang dilakukan oleh peneliti adalah penyebaran kuesioner. Pengisian kuesioner menggunakan metode *nonsel-assessment*. Metode ini mengarahkan responden dalam pengisian kuesioner. Terdapat 182 responden UKM ekspor mebel di Jawa Tengah yang terlibat di dalam penelitian ini. Dari jumlah responden tersebut, data yang dapat diolah sebanyak 162 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan alat analisis yang disebut dengan *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah dengan AMOS, dengan jumlah indikator di setiap konstruk adalah 96 (16 \* bobot 6) sehingga sampel telah cukup untuk perhitungan dalam penelitian (Hair, 2011).

**Tabel 1 Karakteristik Responden**

	Jumlah	Persentase
Identitas Responden		
Jenis Kelamin		
Laki-laki	121	66, 5%
Perempuan	61	33, 5%
Identitas Usaha		
Lama Ekspor		
1-15 Tahun	128	70, 3%
16-30 Tahun	50	27, 5%
31-45 Tahun	4	2, 2%
Omset Hasil Ekspor/Tahun		
≤ Rp 5.000.000.000, -	117	64, 3%
> Rp 5.000.000.000, -	65	35, 7%
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Sumber: Data primer yang diolah.**

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa pemilik UKM Ekspor Mebel di Jawa Tengah yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 121 lebih besar daripada pemilik yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 61. Kemudian, perusahaan dengan lama ekspor 1-15 tahun sejumlah 128 perusahaan, perusahaan dengan lama ekspor 16-

30 tahun sejumlah 50 perusahaan, dan perusahaan dengan lama ekspor 31-45 tahun terdapat sejumlah 4 perusahaan. Mayoritas perusahaan memiliki omset per tahun  $\leq 5$  milyar dengan jumlah perusahaan sebanyak 117 perusahaan, sedangkan perusahaan yang memiliki omset  $> 5$  milyar sebanyak 65 perusahaan.

### 1.11 Pengukuran

Pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah *likert score* dengan rentang 1-10 dimana semakin besar angka yang diisi pada pernyataan menunjukkan semakin setuju pula responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Sebelum data siap dianalisis, perlu dilakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada masing-masing variabel konstruk terlebih dahulu. Terdapat 4 variabel yang akan diuji pada penelitian ini, yaitu OS, ITABC, KMP, dan MP. Jumlah sampel yang siap dianalisis dihitung dengan 182 responden dikurangi banyaknya *data outlier*. Jumlah *data outlier* didapat dari banyaknya data yang berhasil dipotong berdasarkan p1 dan p2 yang memiliki nilai 0.000 pada *mahalanobis distance*. Berikut ini disajikan hasil analisis pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa CFA model sudah fit.

**Tabel 2 Detail pengukuran untuk standardized factor loadings, reliability test, dan fit statistics**

Deskripsi	Loading Factor	Construct Reliability
OS (Gold et al., 2001; van den Hooff & de Ridder Jan, 2004)		0,662
Pimpinan berdiskusi dengan anggota sebelum mengambil keputusan.	0,635	
Jumlah bagian (departemen) yang ada saat ini sangat mendukung antar bagian untuk bekerjasama.	0,625	
Pimpinan selalu melibatkan anggota dalam diskusi membahas isu-isu pasar, kesejahteraan anggota maupun regulasi pemerintah.	0,510	
Walaupun ada perbedaan pendapat, tetapi	0,520	

tetap satu visi.

ITABC (Gold et al., 2001)	0,822
Anggota memberikan apresiasi atas pencapaian yang diraih oleh atasan.	0,787
Organisasi menekankan belajar investasi IT berdasarkan pengalaman masa lalu.	0,666
Organisasi memiliki sistem jenjang karir, dalam peningkatan kinerja organisasi.	0,622
Anggota sangat rajin mempelajari/berdiskusi mengenai perkembangan IT.	0,841
KMP (Gold et al., 2001)	0,704
Organisasi melakukan pengamatan pasar, harga pesaing, model baru yang muncul.	0,581
Organisasi sangat memahami model mebel, warna sampai kapan waktu antusias beli dari konsumen.	0,535
Anggota tidak akan membocorkan model maupun strategi perusahaan pada orang lain.	0,683
Situasi bisnis dan keuangan yang dihadapi perusahaan hanya diketahui orang tertentu.	0,638
MP (Freeman, 2009)	0,845
IT yang diterapkan telah sukses dan berhasil membantu membawa perusahaan kearah keunggulan bersaing.	0,751
Produk mebel/furnitur perusahaan telah mampu memasuki pasar besar sesuai dengan arahan pemerintahan sehingga diterima pasar secara luas.	0,930
SDM organisasi telah menjadi kunci kesuksesan bisnis perusahaan sehingga perusahaan masih tetap survive.	0,698
SDM yang dimiliki dapat diandalkan dalam	0,641

menciptakan produk baru dengan ide-ide yang diterima pasar.

---

**Sumber: Data primer yang diolah.**

Sebelum membangun *fit* model, dilakukan pengujian *Goodness of Fit* terlebih dahulu dari variabel untuk kemudian membangun kausalitas konsep seperti terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Ringkasan Goodness of Fit dari Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Variabel**

Variabel	Chi-Square	Prob ≥ 0.05	df	CMIN/DF ≤ 2.00	RMSEA ≤ 0.08	GFI ≥ 0.90	AGFI ≥ 0.90	TLI ≥ 0.95	CFI ≥ 0.95
OS	1,92	0,38	2	0,96	0,00	0,99	0,97	1,00	1,00
ITABC	2,26	0,32	2	1,13	0,28	0,99	0,96	0,99	0,99
KMP	0,06	0,79	1	0,68	0,00	1,00	0,99	1,04	1,00
MP	0,09	0,75	1	0,09	0,00	1,00	0,99	1,01	1,00

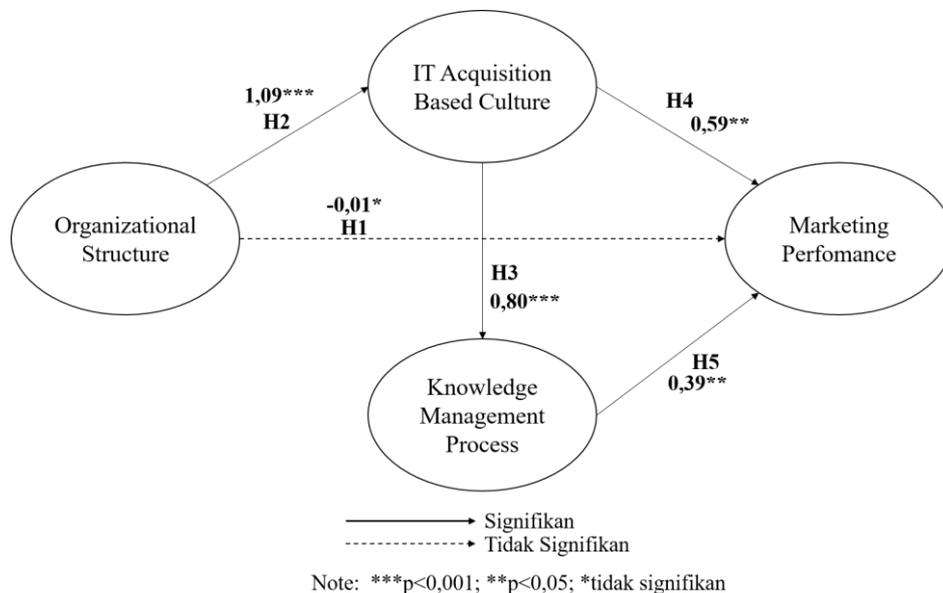
---

**Sumber: Data primer yang diolah.**

Berdasarkan hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) di atas, *goodness of fit* yang didapatkan telah memenuhi syarat sehingga dapat disimpulkan data sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

## 2. Analisis Data dan Hasil

Metode yang digunakan dalam menganalisis data pada penelitian ini adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM). Langkah awal yang dilakukan adalah menyusun konstruk di setiap variabel dan indikatornya, lalu melakukan uji CFA hingga memperoleh model yang fit. Langkah selanjutnya adalah menggabungkan semua model variabel sesuai dengan rancangan model yang telah dibuat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini.



**Gambar 2 Full Model (Sumber: Data primer yang diolah)**

**Tabel 4 Goodness of Fit untuk Full Model**

Chi-Square	Prob	Df	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	TLI	CFI
103,545	0,139	89	1,163	0,032	0,989	0,881	0,985	1,000

**Sumber: Data primer yang diolah.**

Berdasarkan pengolahan data *full model* pada Gambar 2 didapatkan *Goodness of Fit* pada Tabel 4 yang telah memenuhi syarat.

**Tabel 5 Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Efek untuk Variable Endogen**

Efek pada Variabel Endogen	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
<b>Efek pada ITABC</b>			
H2: SO	1,088	-	1,088
<b>Efek pada KMP</b>			
H3: ITABC	0,797	-	0,797

SO melalui ITABC	-	0,867	0,867
<b>Efek pada MP</b>			
H1: SO	-0,01 (ns)	-	-0,01
SO melalui ITABC	-	0,645	0,645
SO melalui ITABC dan KMP	-	0,339	0,339
H4: ITABC	0,593	0,231	0,231
H5: KMP	0,391	-	0,391

**Sumber: Data primer yang diolah.**

Tabel 7 menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan oleh peneliti dimana keempat variabel valid dan reliabel. Hubungan antara OS dan MP tidak signifikan dengan pengaruh langsung sebesar -0,010 sehingga konsep ITABC dan KMP mampu menjadi mediasi gap penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, **Hipotesis H1 diterima**, OS tidak berpengaruh secara positif terhadap MP. Diskusi antara pimpinan dan anggota dalam mengambil keputusan tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini dikarenakan dalam melakukan diskusi harus ada kemauan orang-orang dalam organisasi untuk memperoleh dan saling membagikan informasi. Informasi yang ada akan digunakan sebagai bahan pertimbangan terkait keuntungan dan kerugian dalam keputusan tertentu. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Setiawan et al., 2016) yang mengemukakan bahwa OS dapat berpengaruh terhadap peningkatan MP apabila terdapat integritas, kompetensi, dan keterbukaan di dalam organisasi.

**Hipotesis H2 diterima** OS berpengaruh secara signifikan terhadap ITABC. Departementalisasi dalam organisasi mendukung kerjasama antar divisi. Kerjasama yang ada akan menimbulkan interaksi anggota untuk saling berdiskusi terutama mengenai perkembangan teknologi informasi yang diadopsi dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan studi yang pernah dilakukan sebelumnya (Akbar, 2018). Struktur organisasi yang telah mencapai tingkat yang ideal akan mampu mengatasi berbagai permasalahan teknologi informasi. Pelimpahan wewenang dari atasan ke

bawahan saat adanya permasalahan mendesak pada teknologi informasi membuat pengambilan keputusan dapat tetap dilakukan.

**Hipotesis H3 diterima** ITABC berpengaruh secara signifikan terhadap KMP. Proses diskusi mengenai perkembangan teknologi informasi yang sering dilakukan dalam organisasi secara otomatis membentuk budaya organisasi yang saling berbagi pengetahuan. Hal ini mengakibatkan sumber daya manusia dalam organisasi semakin berkualitas sehingga organisasi lebih mudah dalam memperoleh, membagikan, dan melindungi pengetahuan. Penelitian ini sejalan dengan hasil studi (Rasula, Vuksic, & Stemberger, 2012) yang mengemukakan bahwa knowledge management process sangat bergantung dengan kehadiran teknologi informasi. Akan tetapi, masih banyak organisasi yang kesulitan dalam penerapan teknologi informasi. Organisasi membutuhkan perubahan pada perilaku dan budaya agar dapat menjalankan knowledge management process dengan efektif. Budaya yang dimaksud adalah budaya yang memiliki kepercayaan dan transparansi di setiap bidang organisasi.

**Hipotesis H4 diterima** ITABC berpengaruh secara signifikan terhadap MP. Penerapan sistem jenjang karir akan memberikan motivasi terhadap anggota untuk terus meningkatkan kompetensi mereka baik dalam penggunaan teknologi informasi maupun pengetahuan lainnya. Hal ini akan mendorong organisasi dalam memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk menciptakan ide-ide baru yang dapat memperluas pasar sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Abdulazeez, Suleiman, Yahaya, & Review, 2016) yang menyatakan bahwa ITABC pada organisasi mampu mencapai efisiensi biaya, operasi, dan memperluas jangkauan bisnis sehingga mampu meningkatkan MP.

**Hipotesis H5 diterima** KMP berpengaruh secara signifikan terhadap MP. Informasi yang diperoleh karena kemampuan organisasi dalam melakukan pengamatan pasar, harga pesaing, model baru, serta minat konsumen akan menjadi sumber bahan untuk menetapkan strategi baru. Strategi dan situasi bisnis yang hanya diketahui oleh organisasi akan membantu meningkatkan kinerja pemasaran dalam persaingan yang semakin kompetitif. Hal ini sejalan dengan penelitian (Muthuveloo, Shanmugam, & Teoh, 2017) yang mengemukakan bahwa KMP dapat menjadi fokus utama bagi suatu manajemen dalam operasi pada organisasi serta mempertahankan keunggulan bersaing.

KMP mampu menciptakan, membagikan, dan mempertahankan informasi penting bagi organisasi sehingga mampu untuk terus meningkatkan MP.

## **SIMPULAN**

Dalam mencapai keunggulan organisasi pada perubahan yang semakin modern sekarang ini, konsep yang ditawarkan pada penelitian ini, yaitu ITABC dan KMP telah berhasil menjadi mediasi yang mampu menghubungkan OS terhadap MP. Kebutuhan akan informasi di era yang serba canggih membuat organisasi memerlukan teknologi sebagai infrastruktur dan *knowledge management process*. Keberadaann teknologi informasi akan menjadi sarana dan prasarana bagi keberlangsungan kegiatan organisasi dalam menyimpan dan membagikan pengetahuan. Akan tetapi, hal tersebut perlu adanya budaya organisasi yang mendukung untuk mencapai keberhasilan dalam persaingan bisnis. Budaya organisasi harus sesuai dengan teknologi informasi yang diadopsi oleh organisasi.

## **3. Limitasi dan Penelitian Lanjutan**

Pada penelitian ini terdapat limitasi yang menjadi sorotan yaitu nilai AGFI sebesar 0,881 yang masih berada di bawah cut off sebesar 0,9. Akan tetapi, nilai tersebut masih dapat diterima karena nilai *goodness of fit* lainnya sudah memenuhi syarat. Dalam rangka meningkatkan *marketing performance* melalui *organizational structure*, penelitian ini menawarkan konsep *IT acquisition based culture* sebagai mediator. Berikutnya, dapat dilakukan analisis lanjutan berkaitan dengan variabel lain yang dapat menjembatani *research gap*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdulazeez, D., Suleiman, O., Yahaya, A. J. A. J. o. B., & Review, M. (2016). Impact of merger and acquisitions on the financial performance of deposit money banks in Nigeria. *6*(4), 1-5.
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, *39*(4), 437-451. doi:10.1108/JMD-06-2019-0253

- Akbar, T. J. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi terhadap Kualitas Informasi Akuntansi dengan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Baitulmaal Wattamwil (Bmt) di DKI Jakarta). *11*(1), 120-138.
- Alipoor, H., Ahmadi, K., Pouya, S., Ahmadi, K., Mowlaie, S. J. J. o. E., & Health, O. (2017). The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz. *17*(3/4), 119-123.
- Anantatmula, V. S., & Kanungo, S. J. J. o. k. m. (2010). Modeling enablers for successful KM implementation.
- Apriyanto, R. D., & Putro, H. P. (2018). *Tingkat Kegagalan Dan Keberhasilan Proyek Sistem Informasi Di Indonesia*. Paper presented at the Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi 2018 (SENTIKA 2018).
- Chang, S.-G., & Ahn, J.-H. (2005). Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management*, *9*(4), 114-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673270510610378>
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *36*(3), 229-236. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>
- Cho, T., & Korte, R. J. A. P. E. R. (2014). Managing knowledge performance: testing the components of a knowledge management system on organizational performance. *15*(2), 313-327.
- Chyi Lee, C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, *19*(9), 783-794. doi:10.1108/02621710010378228
- Conley, C. A., & Zheng, W. J. A. i. D. H. R. (2009). Factors critical to knowledge management success. *11*(3), 334-348.
- de Melo Santos, N., Bronzo, M., de Oliveira, M. P. V., & de Resende, P. T. V. J. B. B. R. (2014). Organizational culture, organizational structure and human resource management as bases for business process orientation and their impacts on organizational performance. *11*(3), 100-122. doi:<https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.5>
- Duffy, J. J. I. M. J. (2000). Something Funny Is Happening on the Way to Knowledge Management. *34*(4), 64-64.

- Freeman, J. (2009). Factors contributing to successful export performance of regional and metropolitan SME exporters.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. J. J. o. m. i. s. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *18*(1), 185-214.
- Grabski, S. V., Leech, S. A., & Lu, B. (2001). Risks and controls in the implementation of ERP systems.
- Green Kenneth, W., Inman, R. A., Brown, G., & Hillman Willis, T. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *20*(6), 276-284. doi:10.1108/08858620510618110
- Gulla, J. (2011). *Seven reasons why information technology projects fail*. Paper presented at the SHARE Conference.
- Gultom, L., Hubeis, M., Maarif, M. S., & Sukandar, D. J. J. K. d. P. (2016). Pengaruh dan Hubungan Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja. Konteks: Bank Umum di Indonesia. *20*(1), 178806.
- Gurchiek, K. (2009). Survey: HR Structure Reflects Organizational Size. *HRNews*.
- Ha, S.-T., Lo, M.-C., Wang, Y. C. J. P.-S., & Sciences, B. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *224*(2016), 184-189.
- Harper, G. R., & Utley, D. R. (2001). Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation. *Engineering Management Journal*, *13*(2), 11-15. doi:10.1080/10429247.2001.11415111
- Hidayatullah, S., Firdiansjah, A., Patalo, R. G., Waris, A. J. I. J. o. S., & Research, T. (2019). The effect of entrepreneurial marketing and competitive advantage on marketing performance. *8*(1), 297-1301.
- Hung, S.-W., & Tang, R.-H. (2008). Factors affecting the choice of technology acquisition mode: An empirical analysis of the electronic firms of Japan, Korea and Taiwan. *Technovation*, *28*(9), 551-563.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.005>
- Institute, I. G. (2007). *COBIT 4.1 Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Model*.

- Joseph, J., Klingebiel, R., & Wilson, A. J. (2016). Organizational Structure and Performance Feedback: Centralization, Aspirations, and Termination Decisions. *27(5)*, 1065-1083. doi:10.1287/orsc.2016.1076
- Joywin, I. K. K. C. K., & Sang, C. (2015). Effect of Knowledge Management on Firm Performance in Commercial Banks in Nakuru, Eldoret And Kisumu.
- Kalay, F., Lynn, G. S. J. J. o. B. E., & Finance. (2016). The impact of organizational structure on management innovation: an empirical research in Turkey. *5(1)*, 125-137.
- Kanthi Herath, S. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, *26(9)*, 895-915. doi:10.1108/02621710710819366
- Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997). Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change. *14(2)*, 102-116.  
doi:<https://doi.org/10.1111/1540-5885.1420102>
- Liao, C., Chuang, S.-H., & To, P.-L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, *64(7)*, 728-736.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- Matin, E. K., & Sabagh, P. J. M. J. o. S. S. (2015). Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Iranian Export Companies. *6(2)*, 240-240.
- Mills Annette, M., & Smith Trevor, A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, *15(1)*, 156-171. doi:10.1108/13673271111108756
- Mirmasoudi, A., Farjami, Y., Pourebrahimi, A. J. I. J. o. I., Security, & Management, S. (2012). The effect of IT on organizational structure (Case study: Refah bank in Guilan). *1(2)*, 48-54.
- Monteiro, G. P., Hopkins, A., & Frutuoso e Melo, P. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1 – Understanding the dangers of decentralization. *Safety Science*, *123*, 104568.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104568>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *40(1)*, 102-119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9

- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. J. A. P. M. R. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. 22(4), 192-201.
- Özbilen, P. (2017). The Impact of Natural Culture on New Technology Adoption by Firms: A Country Level Analysis. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 8, 299-305. doi:10.18178/ijimt.2017.8.4.745
- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 14(2), 147-168.
- RaudeliÅ, J., DavidaviÅ ienÅ, V. J. E., & Issues, S. (2018). Knowledge management process model. 5(3), 542-554.
- Setiawan, B. M., Putrawan, I. M., Murni, S., Ghozali, I. J. I. R. o. M., & Marketing. (2016). Effect of organizational structure, leadership and trust on job performance of employee: A case study on employee at Universitas Ternama. 6(4).
- Stone, R. W., Good, D. J., & Baker-Eveleth, L. (2007). The impact of information technology on individual and firm marketing performance. *Behaviour & Information Technology*, 26(6), 465-482. doi:10.1080/01449290600571610
- Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 90-95. doi:10.1108/13673270310463644
- Van Buren, M. E. J. T., & development. (1999). A yardstick for knowledge management. 53(5), 71-78.
- van den Hooff, B., & de Ridder Jan, A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. doi:10.1108/13673270410567675

- Widodo, S. (2016). Proyek TI Banyak yang Gagal, Hambatan Digital di Indonesia Cukup Besar. Retrieved from <https://teknologi.bisnis.com/read/20160601/105/553416/proyek-ti-banyak-yang-gagal-hambatan-digital-di-indonesia-cukup-besar>
- Willem, A., & Buelens, M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management*, 29(2), 151-160.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.06.004>
- Yasa, N., Giantari, I., Setini, M., & Rahmayanti, P. J. M. S. L. (2020). The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *10*(12), 2845-2848.