

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Setelah hampir tiga dekade berselang sejak isu akan keselarasan muncul untuk pertama kalinya, relevansi dan aktualitas topik ini masih tetap menjadi bahan perbincangan dan merupakan topik yang penting dan kritis. Hasil survei yang dilakukan oleh *Society for Information Management* (SIM) pada tahun 2006 mengkonfirmasi bahwa, topik keselarasan tetap menjadi perhatian utama para eksekutif IT dalam perusahaan. Persoalan yang muncul dalam topik ini adalah, pemahaman tentang apa itu bisnis dan keselarasan sistem informasi, serta bagaimana cara mendapatkan serta mempertahankannya. Oleh sebab itu, di berbagai negara banyak studi maupun penelitian dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai keselarasan strategik terhadap kinerja perusahaan atau bisnis.

Hussin, *et al.* (2002) pada penelitian yang berjudul “*IT Alignment in Small Firms*”, meneliti tentang penyelarasan strategi bisnis dan strategi sistem informasi pada 256 manajer perusahaan manufaktur berskala kecil di UK. Penelitian ini menunjukkan bahwa keselarasan sistem informasi berkaitan dengan tingkat kematangan sistem informasi pada perusahaan serta level pengetahuan CEO perusahaan akan *software*. Chan, *et al.* (1997) meneliti tentang keselarasan strategik

antara strategi bisnis dan orientasi strategi sistem informasi dan dampak penyelarasan strategik bagi kinerja bisnis. Dari 164 sampel perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa keuangan di Amerika Utara, Chan, *et al.* (1997) menemukan bahwa perusahaan yang strategi teknologi informasinya selaras dengan strategi bisnis, kinerjanya lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak melakukan penyelarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis. Luftman dan Brier (1999 dalam Hamzah, 2007) dalam penelitiannya juga menyatakan dengan kalimat yang berbeda bahwa perusahaan yang mencapai penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini.

Cragg, *et al.* (2002) melakukan penelitian empiris tentang keselarasan antara strategi sistem informasi dan strategi bisnis dengan judul “*IT Alignment and Firm Performance in Small Manufacturing Firms*”. Penelitian ini dilakukan pada 256 perusahaan manufaktur berskala kecil di UK. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, sebagian besar perusahaan-perusahaan tersebut telah mencapai tingkat keselarasan antara sistem informasi dan strategi bisnis yang tinggi. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut telah meningkatkan sistem informasi perusahaan untuk mendukung strategi bisnis. Khususnya, dalam bidang kualitas pelayanan, efisiensi produksi, dan kualitas produk. Penelitian Cragg, *et al.* (2002) ini mengidentifikasi hubungan yang positif antara keselarasan sistem

informasi dan kinerja organisasi pada perusahaan berskala kecil, dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan pada jenis perusahaan berskala besar.

Studi yang dilakukan oleh Boulianne (2007) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dan sistem informasi akuntansi terkait dengan kinerja yang lebih tinggi pada perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah (UKM) di Kanada. Penelitian ini merumuskan tiga jenis variabel strategi, yaitu *defender*, *prospector*, dan *analyser*. Keselarasan antara strategi bisnis dan sistem informasi akuntansi mempengaruhi kinerja dari perusahaan-perusahaan yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer yang bertindak sebagai *defender* dan *prospector* membutuhkan informasi-informasi yang bersifat eksternal, non-keuangan, serta berorientasi masa depan untuk pengambilan keputusan.

Croteau dan Raymond (2004) yang juga melakukan studi pada perusahaan-perusahaan di Kanada, mengevaluasi hasil kinerja bisnis dalam menyelaraskan kompetensi sistem informasi dan strategi bisnis perusahaan. Kompetensi strategi bisnis perusahaan mencakup komponen seperti visi bersama, kerjasama, pemberdayaan, dan inovasi, sedangkan kompetensi strategi sistem informasi terdiri konektivitas, fleksibilitas, dan *scanning* teknologi. Kuesioner yang ditujukan kepada 104 CEO dari perusahaan di Kanada mengkonfirmasi bahwa keselarasan antara sistem informasi dan strategi bisnis secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis. Konsep keselarasan menyiratkan adanya hubungan yang strategik antara strategi bisnis dan sistem informasi untuk kebutuhan organisasi dan pengembangan organisasi.

Ismail dan King (2005) pada penelitian dengan judul “*Firm Performance and AIS Alignment in Malaysia SMEs*”, meneliti tentang keselarasan sistem informasi akuntansi dan kinerja perusahaan pada 310 perusahaan berskala kecil dan menengah (UKM) di Malaysia. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah di Malaysia dengan proporsi yang signifikan telah mencapai tingkat keselarasan yang tinggi. Perusahaan yang telah mencapai tingkat keselarasan sistem informasi akuntansi yang tinggi, kinerja perusahaannya lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat keselarasan sistem informasinya rendah.

Jogiyanto dan Iman (2006) melakukan penelitian untuk mencoba mengetahui bagaimana hubungan faktor penyelarasan strategik yang memengaruhi kinerja organisasi pada sektor perbankan di Indonesia. Penelitian dengan judul “*Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sektor Perbankan di Indonesia*” ini dibangun berdasarkan model penyelarasan strategik Henderson dan Venkatraman (1993) dan model *co-variation perspective* dari Van de Ven dan Drazin (1985) serta Venkatraman (1989). Dari segi teori, penelitian ini melengkapi hasil penelitian sebelumnya yang menguji tentang penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga mendukung pernyataan Kefi dan Kalika (2005) yang menyatakan adanya korelasi positif antara kedua hal tersebut. Penelitian ini sekaligus telah menjawab tantangan Sabherwal dan Chan (2001) maupun Camponovo dan Pigneur (2004) yang menyatakan bahwa penelitian pada obyek dan waktu yang berbeda masih sangat diperlukan.

2.2. Dasar Teori

2.2.1 Sistem Informasi dan Sistem Informasi Akuntansi

Sistem informasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem di dalam suatu organisasi yang merupakan kombinasi dari orang-orang, fasilitas, teknologi, media, prosedur-prosedur dan pengendalian yang ditujukan untuk mendapatkan jalur komunikasi penting, memproses tipe transaksi rutin tertentu, memberi sinyal kepada manajemen dan lainnya terhadap kejadian internal dan eksternal yang penting dan menyediakan suatu dasar informasi untuk pengambilan keputusan yang cerdik (Jogianto, 2010).

Laudon dan Laudon (2000 dalam Mulyono, 2009) menyatakan bahwa sistem informasi merupakan seperangkat komponen yang saling berhubungan yang berfungsi mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Aktivitas dasar dari Sistem Informasi menurut Laudon dan Laudon (2010) adalah sebagai berikut :

1. *Input* melibatkan pengumpulan data mentah dari dalam organisasi atau dari lingkungan eksternal untuk pengolahan dalam suatu sistem informasi.
2. *Proses* melibatkan proses mengkonversi input mentah ke bentuk yang lebih bermakna.
3. *Output* mentransfer proses informasi kepada orang yang akan menggunakannya atau kepada aktivitas yang akan digunakan.

4. *Feedback Output* yang di kembalikan ke anggota organisasi yang sesuai untuk kemudian membantu mengevaluasi atau mengkoreksi tahap *Input*.

Sebagai bahasa bisnis, akuntansi menyediakan cara untuk menyajikan dan meringkas kejadian-kejadian bisnis dalam bentuk informasi keuangan kepada pemakainya. Pemakai informasi akuntansi terdiri dari dua kelompok, yaitu pemakai eksternal dan pemakai internal. Pemakai eksternal mencakup pemegang saham, investor, kreditor, pemerintah, pelanggan, pemasok, pesaing, serikat kerja dan masyarakat, sedangkan pemakai internal adalah pihak manajer dari berbagai tingkatan dalam organisasi bersangkutan.

Dalam penyampaian informasi akuntansi yang tepat dan akurat, dibutuhkan sebuah sistem yang dinamakan Sistem Informasi Akuntansi. Menurut Bodnar dan Hopwood (2004), sistem informasi akuntansi adalah kumpulan sumber daya seperti orang dan perlengkapan, yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan data lainnya menjadi informasi. Istilah sistem informasi akuntansi menurut Bodnar dan Hopwood (2004) memiliki cakupan yang antara lain mencakup siklus pemrosesan transaksi, penggunaan teknologi, dan pengembangan sistem informasi. Sistem informasi akuntansi menurut Wilkinson dan Cerullo (2000) adalah:

“a unified structure within in entity, such as a business firm, that employs physical resources and other components to transform economic data into

accounting information, with the purpose of satisfying the information needs of a variety of users”.

Pengertian sistem informasi akuntansi menurut Mulyadi (2009), adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinasikan sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen untuk mengelola perusahaan. Tujuan utama dari penyusunan sistem informasi akuntansi adalah menyediakan informasi akuntansi kepada berbagai pihak pengguna baik pihak intern maupun pihak ekstern. Menurut Mulyadi (2009) tujuan dari penyusunan sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menyediakan informasi bagi pengelola usaha baru. Kegiatan pengembangan sistem informasi akuntansi terjadi jika perusahaan baru didirikan atau suatu perusahaan menciptakan usaha baru yang berbeda dengan usaha yang dijalankan selama ini.
- b. Untuk meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan sistem yang sudah ada. Perkembangan usaha perusahaan menurut sistem akuntansi untuk menghasilkan laporan dengan mutu informasi yang lebih baik dan tepat penyajiannya, dengan struktur informasi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan manajemen.
- c. Memperbaiki pengendalian dan pengecekan intern. Akuntansi merupakan alat pertanggungjawaban kekayaan suatu organisasi. Pengembangan sistem informasi akuntansi seringkali ditujukan untuk memperbaiki perlindungan

terhadap kekayaan organisasi sehingga pertanggungjawaban terhadap pengguna kekayaan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Pengembangan sistem informasi akuntansi bertujuan untuk memperbaiki pengecekan *intern* agar informasi yang dihasilkan dapat dipercaya.

- d. Untuk menekan biaya *klerikal* dalam penyelenggaraan catatan akuntansi. Pengembangan sistem informasi akuntansi sering digunakan untuk menghemat biaya informasi yang merupakan barang ekonomi, sehingga untuk memperolehnya diperlukan pengorbanan sumber ekonomi lainnya.

Menurut Romney dan Steinbart (2003), sistem informasi akuntansi terdiri dari lima komponen, yaitu:

- a. Orang yang mengoperasikan sistem dan melaksanakan berbagai macam fungsi.
- b. Prosedur manual dan otomatis, meliputi pengumpulan, pemrosesan dan penyimpanan data yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan.
- c. Data yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan.
- d. *Software* yang digunakan untuk memproses data perusahaan.
- e. Infrastruktur teknologi informasi yang meliputi komputer, alat komunikasi jaringan.

2.2.2 Desain Sistem Informasi Akuntansi (Kebutuhan dan Kapasitas Sistem

Informasi Akuntansi)

Mengacu pada desain sistem informasi akuntansi, sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen kadang digunakan secara bergantian. Chenhall (2003 dalam Ismail, 2004) berpendapat bahwa, sistem informasi manajemen mengacu pada penggunaan praktik akuntansi manajemen untuk mencapai beberapa tujuan. Sementara sistem informasi akuntansi adalah istilah yang lebih luas, yang meliputi akuntansi keuangan maupun akuntansi manajemen.

Hasil tinjauan dari berbagai literatur akuntansi menunjukkan bahwa karakteristik informasi telah dianggap sebagai variabel desain sistem informasi akuntansi oleh banyak peneliti. Sehubungan dengan pendapat Chenhall (2003 dalam Ismail, 2004), sistem informasi akuntansi selama bertahun-tahun telah berkembang dan tidak hanya berfokus pada penyediaan informasi kuantitatif finansial, tetapi juga dalam lingkup cakupan informasi yang lebih luas untuk membantu pengambilan keputusan. Dimensi-dimensi yang digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya (*e.g* Gordon *et al.*, 1978; Ewusih-Mensah, 1981; Gordon dan Narayanan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986; Lederer dan Smith, 1989; Gul, 1991; Choe dan Lee, 1993) untuk merefleksikan desain dari sistem informasi akuntansi terdiri dari *focus*, *orientation*, *time horizon*, *aggregation*, *integration*, *timeliness*, *financial* dan *non-financial*, serta *quantitative* dan *qualitative*. Kedelapan dimensi desain sistem informasi akuntansi tersebut semuanya terangkum dalam klasifikasi oleh Chenhall dan Morris (1986), yang

merupakan klasifikasi yang paling populer dan paling banyak digunakan oleh para peneliti. Yakni *scope*, *timeliness*, *aggregation*, dan *integration*.

Tabel 2.1
Karakteristik Informasi (Chenhall dan Morris, 1986)

Dimensi	Karakteristik
<i>Scope</i>	Informasi eksternal, informasi non keuangan, dan informasi yang berorientasi masa depan.
<i>Aggregation</i>	Dikumpulkan oleh satu periode waktu, dikumpulkan oleh bidang fungsional, dan analitis atau model keputusan
<i>Integration</i>	Tepat sasaran serta hubungan timbal-balik dalam organisasi dan pelaporan keseluruhan-interaksi antar unit.
<i>Timeliness</i>	Frekuensi pelaporan dan kecepatan pelaporan

Sumber: Ismail (2004:70)

Dimensi *scope* merujuk pada dimensi *focus*, *quantification*, dan *time horizon*. Dimensi ini memberikan informasi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal, baik itu informasi yang bersifat ekonomi maupun informasi non ekonomi serta keuangan dan non keuangan. Selain itu, dimensi *scope* juga menghasilkan informasi perkiraan kemungkinan kejadian-kejadian di masa mendatang, informasi yang berhubungan langsung dengan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, serta ketergantungan organisasi. Dimensi yang kedua, yaitu *timeliness*, mengacu pada ketersediaan informasi yang dibutuhkan serta frekuensi pelaporan informasi secara sistematis. Pelaporan yang tepat waktu diharapkan dapat memberikan informasi untuk melakukan *feedback* pada suatu

keputusan, dan hal ini termasuk penting selain kondisi ketidakpastian lingkungan. Dimensi ketiga yaitu *aggregation*, memberikan informasi terkait dengan hasil suatu keputusan yang dibuat oleh unit-unit, informasi yang memungkinkan seorang pengambil keputusan untuk menilai kembali keputusannya dari waktu ke waktu, serta menyediakan informasi untuk membuat keputusan menggunakan model-model analisis. Dimensi yang terakhir, *integration* mengacu pada koordinasi dari berbagai segmen dalam organisasi. Karakteristik sistem informasi akuntansi dapat membantu untuk menentukan target yang spesifik dengan memperhitungkan efek dari interaksi antar segmen dalam organisasi, serta informasi tentang dampak keterkaitan antar segmen-segmen organisasi secara keseluruhan atas suatu keputusan.

Tabel 2.2

Item-Item Desain Sistem Informasi Akuntansi

Dimensi	Karakteristik Informasi	Contoh
Scope	Kejadian di masa depan (<i>Future-Oriented</i>)	Tren di masa depan terkait dengan penjualan, pendapatan, beban/pengeluaran, dan arus kas.
	Non ekonomi	Kecenderungan konsumen (<i>customer preference</i>), sikap karyawan, sikap konsumen, dan ancaman kompetitor.
	Eksternal	Laporan pajak untuk pemerintah dan laporan keuangan untuk bank/kreditur dan mitra kerja.

Dimensi	Karakteristik Informasi	Contoh
	Non keuangan – Produksi	Hasil produksi (<i>output rates</i>), memo, efisiensi mesin, dan ketidakhadiran karyawan.
	Non keuangan -Pemasaran	Ukuran pasar, pertumbuhan saham, dan sebagainya.
Aggregation	Laporan per bagian/unit	Informasi yang diberikan pada bagian-bagian lain perusahaan dari bidang fungsional seperti bagian pemasaran dan produksi, atau penjualan, biaya atau pendapat pusat.
	Laporan periode berjalan	Informasi tentang frekuensi laporan perusahaan baik secara mingguan, bulanan, maupun tahunan.
	Dampak kejadian terhadap fungsi-fungsi perusahaan	Pengaruh kejadian pada fungsi yang berbeda seperti pemasaran atau produksi terkait dengan suatu tugas atau kegiatan tertentu.
	Ringkasan laporan per bagian/unit	Informasi tentang efek dari suatu aktifitas pada suatu bagian/unit yang berbeda pada ringkasan laporan seperti keuntungan, biaya, laporan pendapatan terhadap bagian/unit yang lain.
	Ringkasan laporan keseluruhan	Informasi tentang efek dari suatu aktifitas pada suatu bagian/unit pada ringkasan laporan seperti keuntungan, biaya, laporan pendapatan untuk keseluruhan perusahaan.
	<i>what-if analysis</i>	Informasi tentang model-model analisis seperti <i>what-if analysis</i> yang memungkinkan untuk berbagai pengambilan keputusan dalam rangka perubahan kebijakan.

Dimensi	Karakteristik Informasi	Contoh
	Pendukung pengambilan keputusan	Informasi yang menyediakan model-model dalam pengambilan keputusan seperti analisis arus kas, diskonto, analisis persediaan, analisis kebijakan kredit, dan sebagainya.
<i>Integration</i>	Interaksi antar sub-unit	Informasi tentang dampak suatu keputusan memiliki pengaruh bagi organisasi secara keseluruhan, dan dampak keputusan individu berpengaruh pada tanggung jawab individu di bagian/unit lain.
	Pencapaian target	Pencapaian target dari aktifitas yang dilakukan oleh bagian-bagian perusahaan secara keseluruhan.
	Efek organisasi	Informasi yang berkaitan dengan dampak suatu keputusan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan
<i>Timeliness</i>	Kecepatan pelaporan	Informasi tersedia tepat waktu
	Bukti transaksi otomatis	Informasi yang diberikan secara otomatis/terkomputerisasi dengan baik.
	Laporan periodik	Laporan tersedia secara otomatis dan teratur sesuai dengan kebutuhan seperti laporan harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan.
	Laporan <i>real time</i>	Tidak ada penundaan antara peristiwa yang terjadi dan informasi relevan yang dilaporkan.

Sumber: Ismail (2004:129)

Chenhall dan Morris (1986) menggunakan instrument-intrumen karakteristik informasi untuk mengukur manfaat yang didapat atau dirasakan dari penggunaan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi. Gul (1991), Mia (1993), serta Chong dan Chong (1997) mengadopsi instrument-intrumen dari klasifikasi dimensi menurut Chenhall dan Morris (1986) tersebut untuk mengukur seberapa baik penggunaan informasi dari sistem informasi akuntansi. Ismail (2004) menggunakan setiap dimensi dari desain sistem informasi akuntansi untuk meneliti informasi-informasi yang dianggap penting (kebutuhan sistem informasi akuntansi) dan sejauh mana ketersediaan informasi (Kapasitas sistem informasi akuntansi) tersebut untuk pengambilan keputusan.

2.2.3 Penyelarasan Strategik

Isu tentang penyelarasan sistem informasi terhadap tujuan organisasi mulai muncul pertama kalinya pada akhir tahun 1970an dan sejak saat itu, isu ini menjadi *Top-10 IT Management Issues* sejak tahun 1980an sampai awal tahun 1990an dan “*first or second major concern*” sejak tahun 1994 (Luftman *et al.*, 2006). Hal ini dikonfirmasi oleh *The Computer Science Corporation (CSC)* yang diperkuat juga oleh survey dari *The Critical Issues of Information System Management (CIISM)* yang menyatakan “*the alignment of information systems with business represents 54.2% of the IS managers concerns and is the second factor that most contributes to the IS success in the organization*”. Pada tahun

2006, SIM kembali mengkonfirmasi hasil survei yang menyatakan “*that alignment remains the top concern for IT executives*”.

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) merupakan konsep yang dikembangkan dan diperoleh dari *co-variation* pada waktu tertentu, antara lain:

- a. Atribut tingkat kepentingan strategi bisnis, yakni pilihan antara kemitraan (*partnership*) dan/atau aliansi strategis. Kemitraan merupakan upaya sub organisasi/organisasi untuk saling mengisi dengan tujuan untuk mengembangkan dan menumbuhkan sub organisasi/organisasi secara bersamaan. Aliansi strategis merupakan upaya yang dilakukan oleh beberapa sub organisasi/organisasi untuk memperoleh sumber daya dan dana yang optimal terkait dengan aktivitas yang dilakukan oleh sub organisasi/organisasi.
- b. Atribut tingkat kepentingan strategi/teknologi informasi yang terdiri dari peran dan tugas strategis sistem/teknologi informasi, kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi, pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi, dan pilihan proses sistem/teknologi informasi.

Strategi bisnis, merujuk pada Porter (1980 dalam Hamzah, 2007) merupakan pilihan-pilihan utama perusahaan dalam area bisnisnya. Mengacu pada Henderson dan Venkatraman (1993 dalam Hamzah, 2007) bahwa tingkat kepentingan strategi bisnis dipengaruhi oleh kebijakan strategis perusahaan pada keputusan “*make-or-buy*”, yakni kemitraan dan aliansi. Kemitraan diterjemahkan sebagai seberapa

tinggi ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada mitra strategisnya. Sementara aliansi dijabarkan menurut tingkat ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada aktivitas alih daya (*outsourcing*).

Banyak istilah alternatif yang telah diusulkan untuk merujuk pada fenomena penyelarasan strategik sistem/teknologi informasi dan bisnis dalam literatur sistem informasi serta akuntansi dan manajemen. Pertama, mengenai istilah “*strategy*”, beberapa penulis berbicara tentang “*objectives*” (Reich dan Benbasat, 1996), beberapa yang lain menemukan istilah yang lebih akurat “*plan*” atau “*planning*” (Lederer dan Mendelow, 1989; Teo dan King, 1996, 1997). Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sendiri diturunkan dari kata “penyelarasan” (*alignment*) dan “strategi” (*strategy*). Penyelarasan merupakan “*co-ordination*” yang dapat dicapai ketika strategi sistem/teknologi informasi perusahaan diturunkan dari strategi organisasi (Lederer and Mandelow, 1989), meliputi:

- a. *Content linkage* yang mengacu pada konsistensi antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi. Semakin konsisten antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi, maka tingkat penyelerasan akan semakin baik sehingga kinerja organisasi akan mengalami peningkatan, begitu pula sebaliknya.
- b. *Timing linkage* mengacu pada apakah rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan setelah, beriringan atau sebelum rencana bisnis dibuat. Dalam hal ini berpegang pada perencanaan, pelaksanaan, penganggaran,

pengendalian dan evaluasi. Sistem/teknologi informasi dapat dikembangkan setelah rencana bisnis jika kebutuhan sistem/teknologi informasi pada organisasi tidak bersifat mendesak atau penting. Pengembangan rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan secara beriringan dengan rencana bisnis jika kebutuhan tersebut bersifat paralel dan berjalan secara simultan. Dengan kata lain, bila rencana sistem/teknologi informasi tidak diiringi dengan rencana bisnis atau sebaliknya, maka kinerja organisasi tidak akan mengalami kemajuan, tetapi *stagnan* bahkan mengalami penurunan. Untuk pengembangan rencana sistem/teknologi informasi sebelum rencana bisnis, maka kebutuhan sistem/teknologi informasi bersifat mendesak atau sesuatu yang sangat penting. Ini dapat dikatakan bahwa rencana bisnis tidak akan berjalan atau mengalami hambatan bila rencana sistem/teknologi informasi tidak dikembangkan terlebih dahulu. Pengembangan rencana sistem/teknologi informasi dengan rencana bisnis, baik setelah, beriringan maupun sebelum pada kedua rencana tersebut perlu diperhatikan juga kemampuan anggaran pada organisasi. Dengan memperhatikan perencanaan dan penganggaran, maka keputusan untuk pelaksanaan rencana tersebut, baik sebelum, beriringan dan setelah dapat berjalan secara optimal.

- c. *Personnel linkage* mengacu pada derajat keterlibatan partisipan yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis. Derajat keterlibatan ini, biasanya terkait dengan tugas, pokok dan fungsi serta kewenangan pada setiap personel dalam area sistem/teknologi

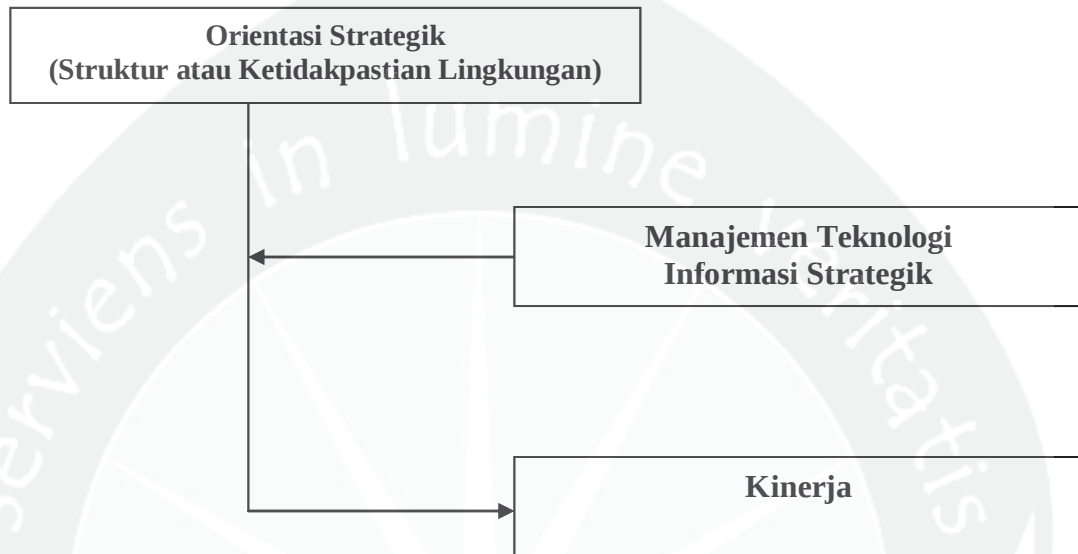
informasi. Pada umumnya, keterlibatan personel dibagi atas dasar sentralisasi, desentralisasi dan gabungan antara sentralisasi dan desentralisasi. Pada sentralisasi, tugas, pokok, dan fungsi serta kewenangan mencakup sesuatu yang sangat berarti dan berharga bagi organisasi. Dalam hal ini dipegang oleh personel yang mempunyai keahlian dan kompetensi juga memiliki karakter yang dapat dipercaya oleh pimpinan organisasi. Untuk desentralisasi, adanya pembagian peran pada setiap personel terkait dengan tugas, pokok, dan fungsi serta kewenangannya. Personel yang terlibat dalam hal ini biasanya memiliki kemampuan khusus atau adanya spesialisasi untuk setiap aktivitas. Pada penggabungan sentralisasi dan desentralisasi adanya pelibatan dua arah dari pimpinan maupun stafnya,, dimana aktivitas yang terjadi di level bawah dilaporkan pada pimpinan, sedangkan pimpinan memberikan keputusan berdasarkan aktivitas yang dilaporkan tersebut (Mc Farlan *et al.*, 1983; Knight dan Silk, 1990)

Sementara itu, strategi dapat diartikan sebagai “*objectives*” dan “*plan*” atau “*planning*”, dimana strategi itu terdiri dari:

- a. Strategi sistem/teknologi informasi, yakni pilihan-pilihan utama yang memusatkan perhatian pada implementasi dan penggunaan sistem informasi berbasis teknologi pada suatu perusahaan.
- b. Strategi bisnis yang merupakan pilihan-pilihan utama yang menentukan *positioning* perusahaan dalam area bisnis (Porter, 1980).

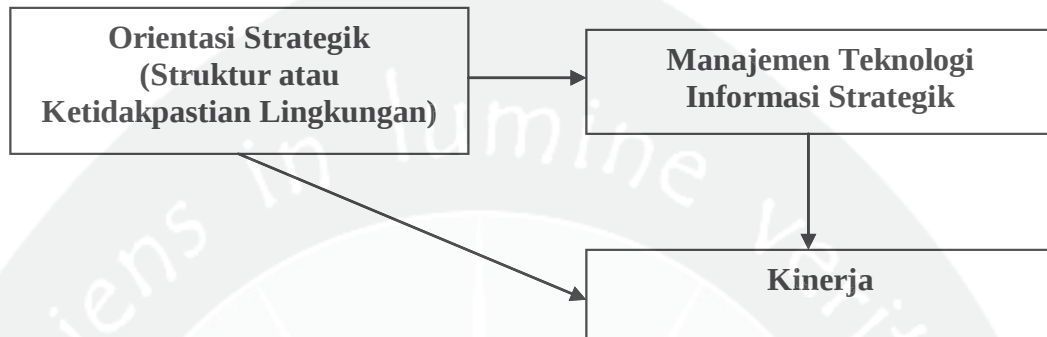
Sebagai pedoman yang tepat untuk menerjemahkan pernyataan-pernyataan verbal untuk suatu analisis terkait konsep keselarasan ini, Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:3) mengusulkan kerangka kerja yang terdiri dari enam perspektif yang berbeda yaitu Keselarasan sebagai (a) *moderation*, (b) *mediation*, (c) *matching*, (d) *covariation*, (e) *profile deviation*, dan (f) *gestalts*. Kerangka kerja ini mengklasifikasikan setiap perspektif bersama tiga dimensi: tingkat kekhususan bentuk fungsional keselarasan, jumlah variabel dalam persamaan, dan kehadiran - atau tidak adanya - dari variabel kriteria.

Keselarasan sebagai *moderation*. Dalam perspektif kriteria khusus ini, cocok dikonseptualisasikan sebagai interaksi antara dua variabel. Gambar 2.1 menggambarkan perspektif keselarasan ini. Penjelasan dari hubungan antara orientasi strategik perusahaan dan manajemen teknologi informasi strategik adalah sebagai berikut: Efek interaktif dari orientasi strategik perusahaan dan strategi manajemen teknologi informasi akan berimplikasi pada kinerja perusahaan. Hubungan antara dua variabel lainnya (struktur dan ketidakpastian lingkungan) dan strategi manajemen teknologi informasi bisa diungkapkan dengan cara yang sama. Ketika perspektif keselarasan ini diadopsi, analisis regresi, dengan syarat interaksi, merupakan teknik pengujian yang tepat.

Gambar 2.1**Keselarasan sebagai *Moderation***

Sumber: Bergeron *et al.* (2001:6)

Keselarasan sebagai *mediation*. Perspektif kriteria khusus ini mengadopsi konseptualisasi berdasarkan intervensi. Artinya, menurut perspektif ini, terdapat variabel *intervening* antara satu atau beberapa variabel anteseden dan variabel konsekuen. Seperti diilustrasikan dalam Gambar 2.2, Penjelasan yang sesuai untuk hubungan ini adalah sebagai berikut: manajemen strategik teknologi informasi merupakan variabel *intervening* antara orientasi strategik, struktur, ketidakpastian lingkungan, dan kinerja perusahaan. Skema analisis yang tepat untuk perspektif kriteria ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Gambar 2.2**Keselarasan sebagai *Mediation***

Sumber: Bergeron *et al.* (2001:6)

Keselarasan sebagai *matching*. Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:4) menjelaskan perspektif ini sebagai “*major point of departure from the previous two perspectives because fit is specified without reference to a criterion variable, although, subsequently, its effect on a set of criterion variables could be examined*”. Keselarasan dalam perspektif ini secara teoritis sesuai dengan dua variabel. Gambar 2.3 dapat dijelaskan bahwa keselarasan dalam konteks manajemen IT ada saat manajemen teknologi informasi strategik cocok dengan ketidakpastian lingkungan (struktur, atau orientasi strategik). Apakah hubungan ini akan meningkatkan kinerja perusahaan atau tidak akan diuji kemudian. Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:5) mengidentifikasi tiga skema analitis untuk mendukung perspektif ini, yaitu: analisi skor deviasi, analisis residual, dan analisis varians.

Gambar 2.3**Keselarasan sebagai *Matching***

Manajemen Teknologi Informasi Strategik	Tinggi	Kinerja yang rendah	Kinerja yang tinggi
	Rendah	Kinerja yang tinggi	Kinerja yang rendah
		Rendah	Tinggi
		Orientasi Strategik (Struktur atau Ketidakpastian Lingkungan)	

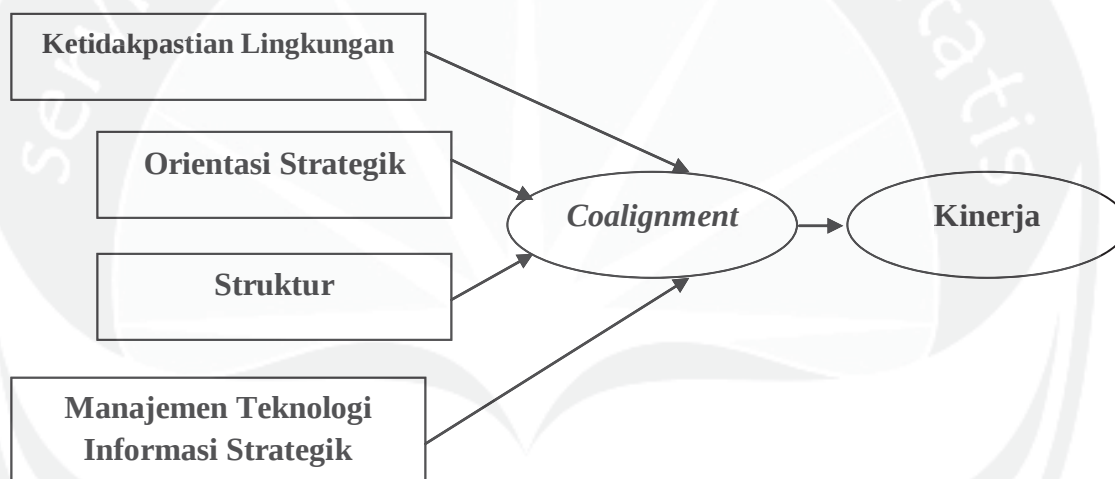
Sumber: Bergeron *et al.* (2001:7)

Keselarasan sebagai *covariation*. Perspektif keselarasan ini didefinisikan “as a pattern of covariation or internal consistency among a set of underlying theoretically related variables”. Dalam konteks manajemen IT, *coalignment* sesuai dengan ketidakpastian lingkungan, struktur, orientasi strategik, dan manajemen IT strategik yang akan mempengaruhi kinerja (Gambar 2.4). Dalam

perspektif ini, Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:5) mengidentifikasi analisis faktor dengan dua jenjang (*second-order factor analysis*) sebagai teknik analisis yang tepat untuk menguji proposisi.

Gambar 2.4

Keselarasan sebagai Covariation

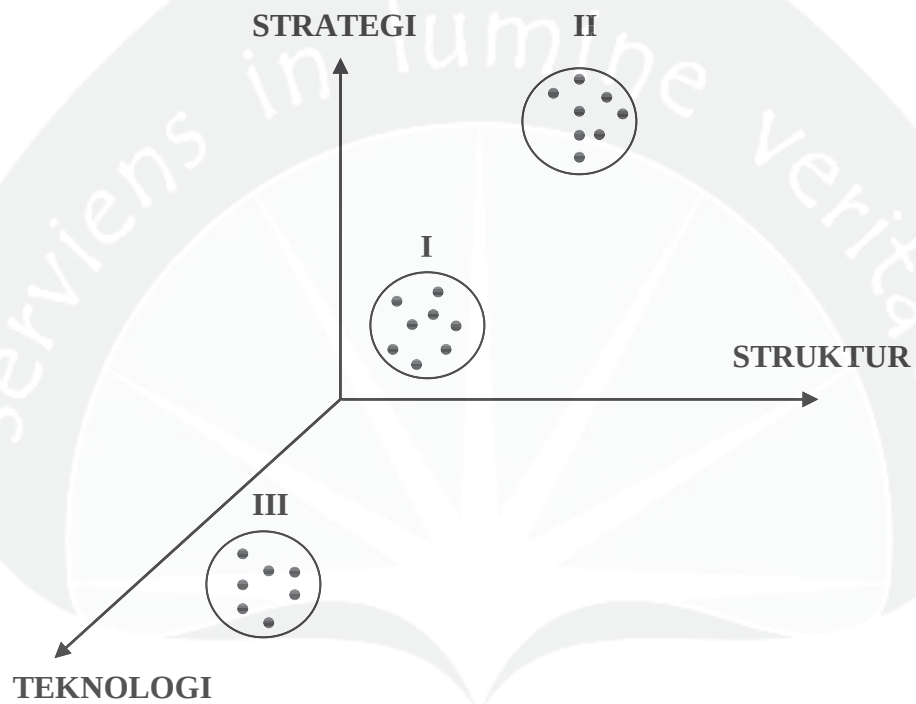


Sumber: Bergeron *et al.* (2001:9)

Keselarasan sebagai *profile deviation*. Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:5) mendefinisikan perspektif ini sebagai konsistensi internal dari beberapa kontinjensi. Dalam perspektif kriteria khusus ini, profil yang ideal diasumsikan ada, dan penyimpangan dari profil yang ideal ini harus dihasilkan dari kinerja yang lebih rendah. Representasi grafis Venkatraman untuk Keselarasan

Keselaran sebagai *gestalts*. Perspektif ini didasarkan pada kesesuaian konseptualisasi internal dimana keselaran dipandang sebagai pola. Venkatraman (1989 dalam Bergeron *et al.*, 2001:8) mengadopsi definisi yang diajukan oleh Miller (1981) yang mengkonseptualisasikan keselaran sebagai suatu hubungan yang sementara berada dalam keadaan seimbang. Miller (1981 dalam Bergeron *et al.*, 2001:8) menggambarkan gagasan *gestalt* dalam tiga dimensi ruang. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.6, perspektif ini cocok untuk melihat secara bersamaan dalam sebagian besar variabel yang memiliki arti serta bagian koheren dari realitas organisasi. Metode taksonomi numerik seperti analisis *cluster* dan *Q-Factor Analysis* merupakan teknik statistik yang tepat untuk mengembangkan profil.

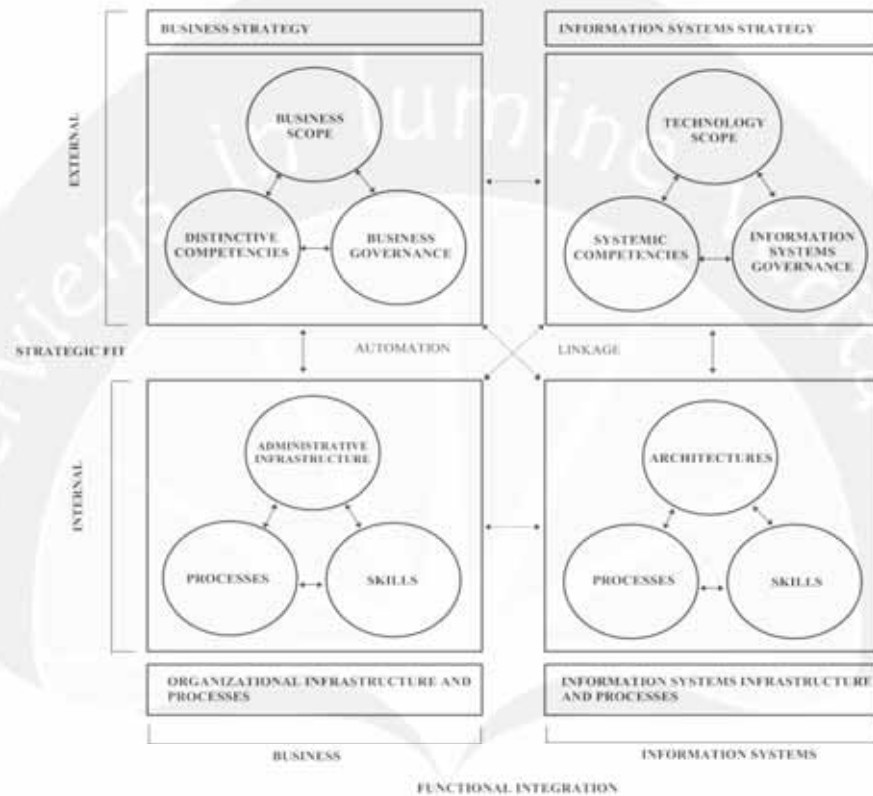
Pendekatan ini konsisten dengan model dasar yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1993 dalam Jogiyanto dan Iman, 2006) yang secara eksplisit menyebutkan terminologi penyelarasan strategik sebagai “*the emergent concept*”. Sabherwal dan Chan (2001) meringkas konsep tersebut sebagai “*the degree of congruence between business and information strategic orientation*”. Adapun gambar model penyelarasan strategik adalah sebagai berikut:

Gambar 2.6**Keselarasan sebagai *Gestalt***

Sumber: Bergeron *et al.* (2001:9)

Gambar 2.7

Model Penyelarasan Strategik



Sumber: Henderson dan Venkatraman (1993)

Untuk membantu perusahaan dalam memutuskan perspektif yang dapat diadopsi pada suatu situasi dan kondisi tertentu, Luftman, *et al.* (1993 dalam Jogiyanto dan Iman, 2006) mengajukan model untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam model penyelarasan strategik yang dijabarkan sebagai: (1) *domain* yang menjadi kekuatan utama (*anchor*), (2) *domain* yang menjadi titik lemah (*pivot*), serta (3) *domain* yang dipengaruhi, yang merupakan perubahan yang

diakibatkan oleh *anchor* dalam menemukan solusi untuk *pivot*. Sementara itu Kefi dan Kalika (2005 dalam Hamzah Ardi, 2007) menjabarkan perspektif penyalarsan stratejik tersebut sebagai berikut:

- a. Persepsi peran strategis sistem/teknologi informasi diukur dari tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan pemanfaatan sumberdaya sistem/teknologi informasi. Tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan sistem/teknologi informasi menunjukkan tingkat strategis sistem/teknologi informasi tersebut dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan sistem/teknologi informasi berbanding lurus dengan ketangguhan peran strategis suatu organisasi.
- b. Kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi dalam membangun keunggulan komparatif unik yang dimiliki perusahaan. Semakin kompetensi sistem/teknologi informasi semakin menunjukkan nilai diferensi atau keunikan suatu organisasi, begitu pula sebaliknya.
- c. Pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi yang akan menentukan hubungan kooperatif terhadap mitra strategis melalui kaitan yang dibangun oleh piranti sistem/teknologi informasi dan arsitektur jaringan (*network*). Pilihan arsitektur dalam hal ini, apakah dengan menggunakan sistem bintang, bus, bus bertingkat atau melingkar (*loop*). Pilihan arsitektur tersebut mempunyai beberapa keuntungan dan kerugian terkait dengan hubungan

kooperatif yang dilakukan oleh sub organisasi/organisasi dengan sub organisasi/organisasi lain.

- d. Pilihan proses kerja sentral sistem/teknologi informasi dalam memfasilitasi proses kerja intra maupun inter organisasi. Pilihan ini menunjukkan adanya pengawasan dan monitoring terhadap proses yang ada pada organisasi.

Pada literatur yang lain, penyelarasan strategik didefinisikan sebagai:

- a. *Relationship*, yang mana tujuan khusus dari strategi sistem/teknologi informasi perlu dikustomisasi dengan tujuan organisasi (Zviran, 1990).
- b. *Partnership*, yang mana digunakan untuk menggambarkan hubungan kerja yang mencerminkan komitmen jangka panjang, rasa saling kerjasama, risikodan manfaatnya, dan kualitas lain yang sesuai dengan konsep dan teori-teori pengambilan keputusan (Henderson, 1990).
- c. Sejauh mana sumber daya yang diarahkan ke tujuh dimensi dari strategi teknologi/sistem informasi yang konsisten dengan kekuatan penekanan organisasi pada masing-masing dimensi strategi bisnis (agresivitas, analisis, pembelaan diri, masa yang akan datang, inovasi, proaktif, dan risiko yang akan terjadi) (Chan *et al.*, 1997).
- d. Sejauh mana strategi teknologi/sistem informasi saling mendukung, dan didukung oleh strategi bisnis (Luftman *et al.*, 1993).

- e. Integrasi kemampuan internal dan fungsional antara strategi bisnis dan strategi IS/IT dan bagaimana integrasi ini penting untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (Henderson & Venkatraman, 1993).
- f. Sejauh mana misi, tujuan, dan perencanaan teknologi/sistem informasi yang didukung oleh misi, tujuan, dan perencanaan bisnis (Reich & Benbasat, 1996).

2.2.4 Arti Penting Penyelarasan Strategik

Banyak istilah alternatif yang telah diusulkan untuk merujuk pada fenomena penyelarasan strategik sistem/teknologi informasi dan bisnis dalam berbagai literatur sistem informasi, serta akuntansi dan manajemen. Pertama, mengenai istilah “*strategy*”, beberapa penulis berbicara tentang “*objectives*” (Reich dan Benbasat, 1996), beberapa yang lain menemukan istilah yang lebih akurat “*plan*” atau “*planning*” (Lederer dan Mendelow, 1989; Teo dan King, 1996, 1997).

Penyelarasan didefinisikan oleh Luftman dan Brier (1999 dalam Hamzah, 2007) sebagai penerapan sistem teknologi informasi di waktu dan cara yang tepat dan harmoni dengan strategi-strategi, tujuan-tujuan, dan kebutuhan-kebutuhan bisnis. Boar (1994 dalam Jogiyanto dan Iman, 2006) misalnya, menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun, menyelaraskan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan sistem/teknologi informasi untuk menjawab tantangan kompetisi global. Khandelwal (2001 dalam Jogiyanto dan Iman, 2006) menambahkan, “*It is clear that for enterprises to achieve their*

corporate objectives the information systems supporting the business process have to give right management information, at the right time. To do this, IT in an enterprise must align with the organizational objectives (p23)."

Menurut Premkumar dan King (1999 dalam Jogiyanto dan Iman, 2006), penyelarasan strategik adalah *linkage* antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning and business planning alignment*). Melalui penyelarasan antara rencana sistem informasi dan rencana bisnis, sumber daya informasi akan mendukung tujuan bisnis dan meraih keuntungan dalam meraih peluang guna pemanfaatan strategis sistem informasi idealnya, rencana bisnis dan rencana sistem informasi—baik fungsi produk maupun fungsi perencanaan korporat—seharusnya saling terkait satu sama lain melalui pemetaan langsung strategi sistem informasi terhadap satu atau lebih strategi bisnis dalam konteks untuk memaksimalkan imbalan yang diperoleh organisasi (Calhoun dan Lederer, 1990).

Terdapat empat macam keselarasan atau integrasi yaitu sebagai berikut ini (Jogiyanto, 2005): (1) Integrasi administratif (*administrative integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan yang sangat lemah antara perencanaan strategik bisnis (PSB) dan perencanaan strategik sistem teknologi informasi (PSSTI) yang berarti tidak ditemukan usaha yang signifikan dari penggunaan sistem teknologi informasi untuk mendukung rencana-rencana bisnis. (2) Integrasi urut satu-arah (*one-way sequential integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan integrasi satu arah dari PSB ke PSSTI yang berarti PSSTI dilakukan untuk mendukung rencana-

rencana bisnis. (3) Integrasi bolak-balik dua-arah (*two-way reciprocal integration*). Integrasi ini menunjukkan hubungan integrasi dua arah dari PSB ke PSSTI dan sebaliknya dari PSSTI ke PSB yang berarti PSSTI dilakukan untuk mendukung dan sekaligus mempengaruhi rencana-rencana bisnis. (4) Integrasi penuh (*full integration*). Integrasi ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara PSB dan PSSTI dan keduanya dilakukan bersamaan di dalam satu perencanaan yang terintegrasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja dapat dicapai dan keunggulan kompetitif akan diperoleh sehingga organisasi dapat terus bertumbuh serta mampu bertahan dalam kompetisi yang kian sengit.

2.2.5 Pengaruh Penyelarasan Strategik Pada Kinerja Organisasi

Pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan, *et al.* (1997 dalam Liswara, 2007) menemukan bahwa, "*Companies that appear to perform best are companies in which there is alignment between realized business strategy and realized information systems strategy* (p142)." Dalam *Aligning Business and Information System: Chapter 4* dikemukakan bahwa, penyelarasan strategik penting untuk:

- 1) Memastikan bahwa sistem informasi ditargetkan pada daerah penting untuk kinerja bisnis yang sukses (Das, Zahra, dan Warkentin, 1991)
- 2) Memastikan bahwa fungsi sistem informasi mendukung tujuan dan kegiatan organisasi di setiap tingkatan (Lederer dan Mendelow, 1989)

- 3) Meningkatkan pemahaman manajemen puncak tentang pentingnya sistem informasi, dan meningkatkan pemahaman manajemen untuk tujuan bisnis (Newkirk dan Lederer, 2006)
- 4) Memfasilitasi akuisisi dan penyebaran teknologi informasi yang kongruen dengan kebutuhan kompetitif organisasi daripada pola penggunaan yang ada dalam organisasi (Bowman, Davis, dan Wetherbe, 1983)
- 5) Meningkatkan sistem informasi dalam organisasi, sehingga secara efektif memfasilitasi dukungan finansial dan manajerial yang diperlukan untuk menerapkan sistem yang inovatif (Das *et al.*, 1991;.. Henderson *et al.*, 1987)
- 6) Memaksimalkan pengembalian investasi teknologi informasi (Avison *et al.*, 2004)
- 7) Memberikan arahan dan fleksibilitas untuk bereaksi terhadap peluang baru (Avison *et al.*, 2004)

2.3. Pengembangan Kerangka Teoritis

Kebutuhan untuk mengembangkan suatu kesesuaian antara kapasitas pengolahan informasi dan kebutuhan informasi pada kinerja, didukung oleh Galbraith (1977) dan El Luoadi (1998). Menurut Galbraith (1977 dalam Ismail, 2004) keselarasan antara informasi yang dibutuhkan dan informasi yang disediakan atau diberikan organisasi, penting untuk efektivitas organisasi. El Luoadi (1998) dalam penelitiannya tentang hubungan antara struktur, teknologi informasi dan pengolahan informasi menekankan bahwa ide Galbraith (1977) tentang kapasitas

pengolahan informasi, harus bersifat kongruen atau sepadan dengan kebutuhan akan informasi tersebut, sehingga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Model Galbraith memperluas kerangka kerja *contingency* untuk menjelaskan mengapa ketidakpastian perlu mempunyai efek seperti pada struktur, dan untuk menghubungkan ketidakpastian terhadap variabel kebijakan desain. Bolon (1998 dalam Liswara, 2007) berasumsi, suatu organisasi adalah suatu sistem yang kompleks dimana permasalahan utama berhubungan dengan lingkungannya yakni akuisisi dan pemanfaatan informasi. Ketidakpastian yang semakin besar, menyebabkan semakin besar jumlah informasi yang perlu untuk diproses untuk mencapai tingkatan kerja yang dicapai (Galbraith, 1973).

Peningkatan permintaan informasi dalam organisasi menyebabkan organisasi akan bereaksi dengan meningkatkan kemampuan pengolahan informasi mereka. Galbraith (1997 dalam Liswara, 2007) mengidentifikasikan dua mekanisme dimana organisasi dapat meningkatkan kemampuan pengolahan sistem informasi mereka. Pertama, investasi secara terus menerus pada sistem informasi secara vertikal. Sistem vertikal yaitu menerima, memproses, dan mendistribusikan informasi secara naik dan turun pada hierarki organisasi ke tempat dimana kemampuan pengolahan informasi paling diperlukan untuk pembuatan suatu keputusan. Kedua, hubungan secara horizontal di dalam organisasi. Bolon (1998) berargumentasi bahwa metode tersebut dapat diterapkan dalam kaitannya dengan pengintegrasian sistem horizontal penyediaan informasi pada lintas area fungsional organisasi.

Kebutuhan akan suatu informasi tetapi tidak didukung oleh kapasitas sistem informasi yang memadai menyebabkan kurang optimalnya kinerja para pengguna sistem dalam pengambilan keputusan bagi organisasi. Keselarasan juga menyediakan informasi penting bagi para pengguna sistem dalam pengambilan keputusan terkait dengan informasi yang tidak diperlukan, yang hanya akan menyebabkan informasi yang berlebihan dan akhirnya akan menghambat kinerja (Gul, 1991). Gambar 2.8 menunjukkan model keselarasan sistem informasi akuntansi.

Gambar 2.8

Model Keselarasan Sistem Informasi Akuntansi

