

III. LANDASAN TEORI

A. Strategi Bisnis

Helaly (2012) menyebut strategi sebagai sebuah adaptasi perilaku melalui perencanaan yang terperinci dan sistematis. Dalam konteks bisnis, Helaly (2012) mendefinisikan bahwa strategi adalah sebuah aksi untuk menciptakan perubahan fundamental mengenai bagaimana bisnis dilaksanakan. Johnson *et al.* (2008, *cit.* Mateko, 2010) menambahkan bahwa strategi bisnis adalah arah dan lingkup operasional sebuah perusahaan dalam jangka panjang, yang didefinisikan sedemikian rupa sehingga pengelolaan sumber daya yang dilakukan perusahaan sesuai dengan lingkungan bisnis yang terus berubah, dan secara khusus terhadap pasar dan para pelanggan, sehingga ekspektasi seluruh pemangku kepentingan bisnis dapat terpenuhi.

Sedikit berbeda dengan Helaly (2012), Arafat (2007) mendefinisikan strategi sebagai sebuah cetak biru yang ingin dicapai melalui pendekatan-pendekatan kompetitif dalam memposisikan perusahaan di wilayah operasinya, strategi didefinisikan juga sebagai penilaian menyeluruh ke dalam organisasi dalam hubungannya dengan lingkungan luar perusahaan. Arafat (2007) kemudian membagi definisi strategi ke dalam dua perspektif yakni perspektif dari dalam dan luar perusahaan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan pandangan dari dalam perusahaan: perspektif dari dalam perusahaan mendefinisikan strategi sebagai sebuah upaya perusahaan dalam mengendalikan, mengeksploitasi dan memberdayakan kekuatan yang dimiliki perusahaan itu sendiri. Perspektif ini lebih condong kepada mencari bagaimana perusahaan dapat mengangkat *value* atau nilai sumber daya internal perusahaan untuk menghadapi tantangan dan ancaman dari luar perusahaan. Perusahaan yang dapat mengeksploitasi sumber daya internalnya dengan benar akan meraih performa dan keluaran (*output*) yang lebih baik daripada perusahaan-perusahaan pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan upaya yang spesifik sedemikian rupa agar mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan sukses. Selain pengelolaan yang bersifat spesifik, perusahaan juga harus mampu menyediakan sumber daya yang sifatnya unik, jarang, tak tergantikan dan belum dijumpai di pasaran, untuk mengangkat nilai keluaran pengelolaan sumber daya perusahaan dan mencegah upaya penjiplakan dan imitasi oleh perusahaan lain.

- b. Berdasarkan pandangan ke luar organisasi: perspektif kedua mendefinisikan strategi sebagai aktivitas-aktivitas di mana perusahaan berusaha membangun hubungan dengan lingkungan eksternalnya dan mengelola proses bisnis hingga bisnis yang dijalankan perusahaan cocok atau sesuai dengan lingkungan di sekitar perusahaan. Perspektif ini juga menganjurkan bahwa perusahaan harus memahami, memonitor dan menganalisis lingkungan agar perusahaan mampu membangun strategi respon yang memadai yang memungkinkan perusahaan mendapatkan keluaran dan keuntungan yang diharapkan. Memahami dan menganalisis lingkungan bisnis akan membantu perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan dan memungkinkan perusahaan membedakan peluang dan ancaman yang ada di sekelilingnya.

B. Strategi TI

Sejumlah pakar telah mendefinisikan apa itu strategi TI. Sebagai contoh, Luftman (2004) mendefinisikan strategi TI sebagai seperangkat keputusan yang dibuat oleh TI dan manajemen senior di mana keputusan-keputusan tersebut mewujudkan atau mendorong strategi bisnis. Strategi TI kemudian akan mengarah pada pengerahan infrastruktur teknologi dan kompetensi manusia yang akan mendukung organisasi atau perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif. Thackhrah (2008) menambahkan bahwa strategi TI merupakan penggunaan sumber-sumber daya teknologi informasi untuk memfasilitasi arus informasi ke tempat dan waktu yang tepat yang memungkinkan bisnis mencapai sasaran-sasarannya. Menurut Issa-Salwe *et al* (2010, *cit.*, Helaly, 2012) strategi TI adalah tentang bagaimana mengimplementasikan sistem informasi sehingga memenuhi persyaratan-persyaratan yang diajukan organisasi, atau dengan kata lain memenuhi permintaan atas informasi dan sistem untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis termasuk rencana-rencana untuk meraih dan memelihara keuntungan bisnis tersebut. Di lain pihak Chenet *et. al* (2010, *cit*, Helaly, 2012) mendefinisikan strategi TI sebagai sudut pandang organisasi dalam berinvestasi, mengerahkan, menggunakan dan mengelola sistem informasi. Sementara Gartlan dan Shank (2007) lebih mendefinisikan strategi TI sebagai alat bisnis yang digunakan untuk membentuk jalur bisnis masa depan dan mengelola penggunaan dan manajemen sumber-sumber daya teknologi informasi,, hubungan bisnis dan TI baik eksternal dan internal, dan arus atau penyimpanan informasi di keseluruhan organisasi.

Menambahkan dari keseluruhan mengenai apa yang dimaksud sebagai strategi TI, Walker (2012) mengatakan bahwa strategi TI mengandung tiga komponen utama sebagai berikut:

- a. *IT scope*, yakni merujuk pada teknologi-teknologi spesifik yang mendukung inisiatif-inisiatif strategi bisnis. Elemen ini mirip dengan *business scope* yang berfokus pada penawaran produk bisnis ke dalam pasar. Oleh karena itu *IT scope* berfokus pada teknologi apa yang dapat ditawarkan dan bermanfaat bagi bisnis.
- b. *Systemic competencies*, merujuk pada kompetensi TI yang berkontribusi pada penciptaan strategi bisnis baru atau mendukung strategi bisnis yang sudah ada. Hal ini terwujud dalam kompetensi-kompetensi unik yang dimiliki bisnis yang mampu menawarkan keunggulan dibandingkan perusahaan-perusahaan pesaing.
- c. *IT governance*, merujuk pada mekanisme yang memungkinkan TI mampu meraih kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh bisnis sehingga TI mampu menciptakan atau mendukung strategi bisnis yang ingin diterapkan oleh sebuah perusahaan.

Huang dan Hu (2007, *cit.*, Thackrah, 2008) menyimpulkan bahwa seperti apapun strategi TI yang diterapkan, strategi tersebut harus mampu mendukung aktivitas perusahaan dari hari ke hari, tidak dari perspektif teknologi melainkan dari perspektif bisnis.

C. Kematangan Penyelarasan Strategis TI-Bisnis

Jika dilihat dari definisinya sendiri apa yang dimaksud dengan kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis adalah suatu keadaan atau derajat di mana aplikasi, infrastruktur dan organisasi TI, dan strategi dan proses bisnis saling mendukung dan saling mewujudkan, begitu juga keberadaan proses untuk mencapai integrasi TI-bisnis tersebut (Silvius, 2007). Keselarasan strategi TI dan bisnis adalah ketika tujuan, sasaran dan rencana bisnis didukung oleh tujuan, sasaran dan rencana TI (Avison *et al.*, 2004, *cit.* Arafat, 2007). Luftman (2004) mendefinisikan keselarasan strategis TI-bisnis sebagai penerapan teknologi informasi dengan cara yang benar dan tepat waktu, dalam keselarasan dengan strategi, sasaran dan kebutuhan bisnis. Al Shehhi (2011) menyatakan bahwa keselarasan strategis TI-bisnis adalah integrasi antara strategi TI dan strategi bisnis di mana integrasi ini melibatkan dua hal, yang pertama adalah pertautan antara perencanaan dan sasaran TI dan bisnis, dan

kedua adalah pertautan antara TI dan bisnis dalam kaitannya dengan infrastruktur masing-masing baik TI dan bisnis. Sementara itu Maes dkk. (2000) mendefinisikan keselarasan strategis sebagai proses berkelanjutan dalam mempertautkan komponen-komponen dalam relasi antara TI dan bisnis, dengan melibatkan manajemen serta proses-proses di bawahnya, sehingga pertautan ini memberi kontribusi yang bernilai bagi performa bisnis dari waktu ke waktu.

Bahasan mengenai keselarasan strategis TI-bisnis ini mendapat perhatian dari banyak kalangan mengingat keterhubungannya dengan peningkatan performa bisnis perusahaan, isu globalisasi dan kebutuhan banyak perusahaan untuk tetap kompetitif. Terciptanya keselarasan antara strategi TI dan bisnis akan memberikan solusi menyeluruh yang menambah nilai bisnis perusahaan dan memposisikan produk dan layanan yang ditawarkan menjadi lebih baik, di samping penurunan ongkos produksi, efisiensi administrasi dan efektifitas manajemen perusahaan (Poku-Marboah, 2011). Keselarasan strategis TI-bisnis memungkinkan terwujudnya pemanfaatan TI yang efisien dan strategis untuk meraih dan menjaga nilai kompetitif bisnis (Arafat, 2007).

Sayangnya banyak juga perusahaan yang tidak mampu mengangkat nilai TI dan mendapatkan keluaran (*output*) yang bersifat strategis bagi perusahaan, meski perusahaan sudah melakukan pembelanjaan dan menggelontorkan dana yang besar untuk TI. Hal ini disebabkan karena kegagalan dalam mencapai keselarasan antara strategis TI-bisnis yang diterapkan perusahaan tersebut. Kegagalan ini dapat berarti dua hal, pertama adalah ketika strategi bisnis gagal memanfaatkan TI semaksimal mungkin dan kedua adalah ketika TI tidak sejalan atau gagal mendukung strategi bisnis (Arafat, 2007). Scott (2007) menyebut bahwa salah satu faktor terbesar kegagalan dalam pencapaian keselarasan strategi TI dan bisnis adalah karena dinamisme dan terus berubahnya lingkungan bisnis. Oleh karena itu Scott (2007) menyarankan bahwa perusahaan harus terus-menerus mengukur dan memelihara keselarasan antara strategis TI-bisnis yang dimilikinya, sehingga boleh dikatakan bahwa mencapai dan memelihara keselarasan strategi TI dan bisnis adalah pembelajaran yang berkelanjutan selama sebuah perusahaan masih beroperasi.

D. Indikator & Tolok Ukur Kematangan Penyelarasan Strategis TI-Bisnis

Luftman (2004) mengatakan bahwa kematangan penyelarasan strategis mencakup dua isu utama yang menjadi perhatian yakni efektivitas dan efisiensi. Efektivitas yaitu ketika perusahaan melakukan hal-hal yang benar dalam mengarahkan aktivitas TI bagi kebutuhan bisnis perusahaan, dan efisiensi yaitu ketika perusahaan melaksanakan segala sesuatu dalam mengarahkan aktivitas TI bagi kebutuhan bisnis perusahaan dengan benar. Terkait dengan pernyataan itu McKeen dan Smith (2003) menyebutkan bahwa nilai tambah strategi TI bagi kepentingan bisnis perusahaan dapat dilihat dalam beberapa aspek dengan cara mengukur sejauh mana aspek-aspek tersebut telah terpenuhi. Jika dilihat, sedikit banyak aspek-aspek yang disebutkan McKeen dan Smith (2003) berhubungan dengan apa yang dimaksud oleh Luftman (2004) mengenai efektivitas dan efisiensi, yang adalah sebagai berikut:

- a. Efisiensi, yaitu mencakup sejauh manakah nilai kembali proyek-proyek TI (*return of investment*) bagi bisnis, sejauh manakah dampak penerapan TI bagi peningkatan performa keuangan perusahaan, sejauh manakah dampak penerapan TI bagi penurunan biaya operasional perusahaan, apakah TI meningkat produktivitas karyawan dan keuntungan perusahaan, dan apakah TI meningkatkan hubungan dan kerjasama perusahaan dengan pihak rekanan bisnis setelah diterapkannya TI di perusahaan.
- b. Efektivitas, yaitu mencakup sejauh manakah kepuasan pelanggan eksternal atas kinerja perusahaan, apakah pelanggan eksternal punya persepsi yang baik terhadap perusahaan dan apakah indeks performa perusahaan baik internal maupun eksternal mengalami peningkatan setelah diterapkannya TI di perusahaan.

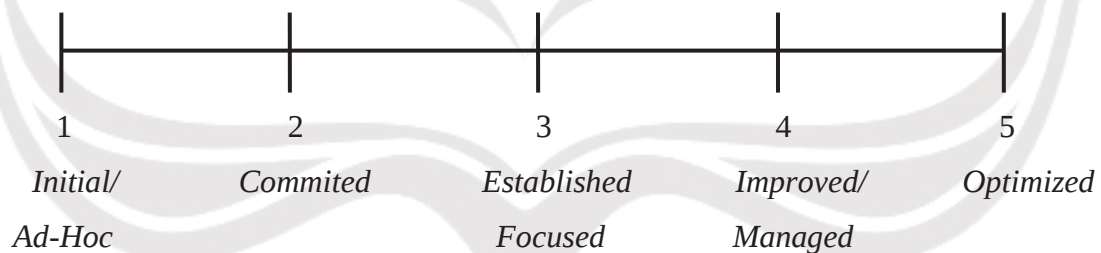
Dengan merujuk pada pernyataan kedua pakar di atas dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam efisiensi dan efektivitas yang terpenuhi dan semakin tinggi pula tren positif dalam pemenuhan aspek-aspek tersebut maka semakin kuat pula indikasi bahwa kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis di dalam sebuah perusahaan telah muncul/tercapai sampai pada level tertentu.

Selain indikator keselarasan strategis TI-bisnis, Luftman (2004) telah mendefinisikan tolok ukur keselarasan strategis yang kemudian diterjemahkan ke dalam lima level keselarasan strategis TI-bisnis. Tolok ukur ini memiliki skala/level 1-5, dan merupakan patokan bagi pendefinisian level kematangan strategis TI-bisnis setelah melakukan

perhitungan skor kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis. Level kematangan tersebut dapat dijabarkan seperti di bawah ini:

- Level 1: *Initial/Ad-Hoc*, yaitu level di mana belum ada keselarasan atau harmonisasi antara TI dan bisnis.
- Level 2: *Committed Process*, yaitu level di mana perusahaan mulai berkomitmen bahwa TI dan bisnis harus diselenggarakan.
- Level 3: *Established Focus Process*, yaitu level di mana keselarasan strategis TI-bisnis sudah cukup mapan dan perusahaan dikatakan telah berfokus pada apa yang menjadi sasaran-sasaran bisnis.
- Level 4: *Improved/Managed Process*, yaitu level di mana perusahaan memiliki visi TI sebagai “pewujud nilai perusahaan”.
- Level 5: *Optimized Process*, yaitu level di mana antara perencanaan strategis TI dan bisnis telah terintegrasi dan saling beradaptasi satu dengan yang lain.

Sebuah perusahaan dapat memiliki level kematangan keselarasan strategis TI-bisnis dari level 1 hingga level 5 di mana level 1 merupakan skor kematangan keselarasan strategis yang terendah dan level 5 sebagai level tertinggi. Secara ringkas tolak ukur kematangan keselarasan strategis TI-bisnis di atas dapat dirangkum pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Level kematangan keselarasan strategis TI-Bisnis

Dalam mengukur kematangan keselarasan strategis TI-bisnis skor dimungkinkan tidak berupa angka bulat melainkan memiliki satu angka di belakang koma, terkait hal ini Luftman (2004) dan Mdlungu (2005) dalam laporannya secara implisit menunjukkan bahwa skor dibulatkan ke bawah. Sebagai contoh, Luftman (2004) dalam literturnya berjudul *Managing The Information Technology Resource* sering menggunakan simbol 1+ atau 2+

untuk menyebut skor kematangan strategis. Dalam literatur tersebut, ini berarti jika sebuah perusahaan mendapat skor 1+ perusahaan berada pada level kematangan strategis 1 dan memiliki beberapa atribut pada level kematangan strategis 2 meski tidak dikatakan berada pada level 2, atau skor 2+ yang berarti sebuah perusahaan memiliki level kematangan strategis 2 dan memiliki beberapa atribut pada level kematangan strategis 3 meski tidak dikatakan berada pada level 3. Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian pengukuran kematangan strategis TI-bisnis dari Mdlungu (2005) pada lima unit cabang (SBU) sebuah bank terkemuka di Afrika Selatan, didapatkan skor kematangan penyelarasan strategis masing-masing SBU berturut-turut sebesar 2,70, 2,81, 3,74, 2,26, dan 2,10. Pada kenyataannya Mdlungu (2005) menulis bahwa:

“Four SBU’s were assessed at level 2 with SBU3 at level 3.”

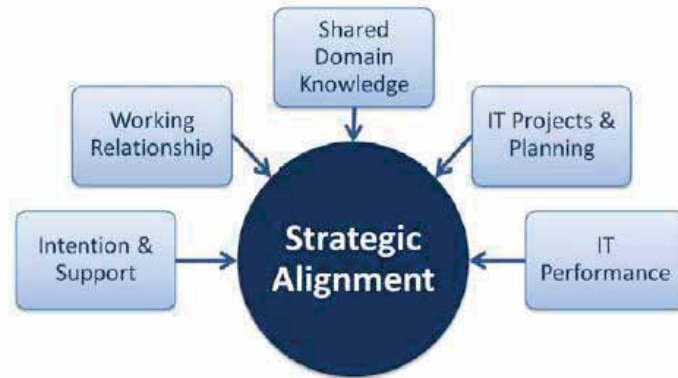
(Mdlungu, 2005)

Hal ini dapat diartikan bahwa meski secara aljabar skor kematangan strategis SBU1, SBU2, dan SBU3 skor dapat dibulatkan ke angka 3 dan 4 sehingga level kematangan strategis SBU 1, SBU 2 dan SBU 3 dikatakan berada pada level 3 dan 4, faktanya level kematangan strategis tetap didefinisikan oleh Mdlungu ((2005) pada level 2 dan 3 (tidak dibulatkan ke atas). Dengan demikian, skor akhir yang nantinya didapat pada penelitian ini akan mengikuti asumsi kedua pakar di atas di mana skor akhir dibulatkan ke bawah.

E. Pengukuran Kematangan Penyelarasan Strategis TI-Bisnis

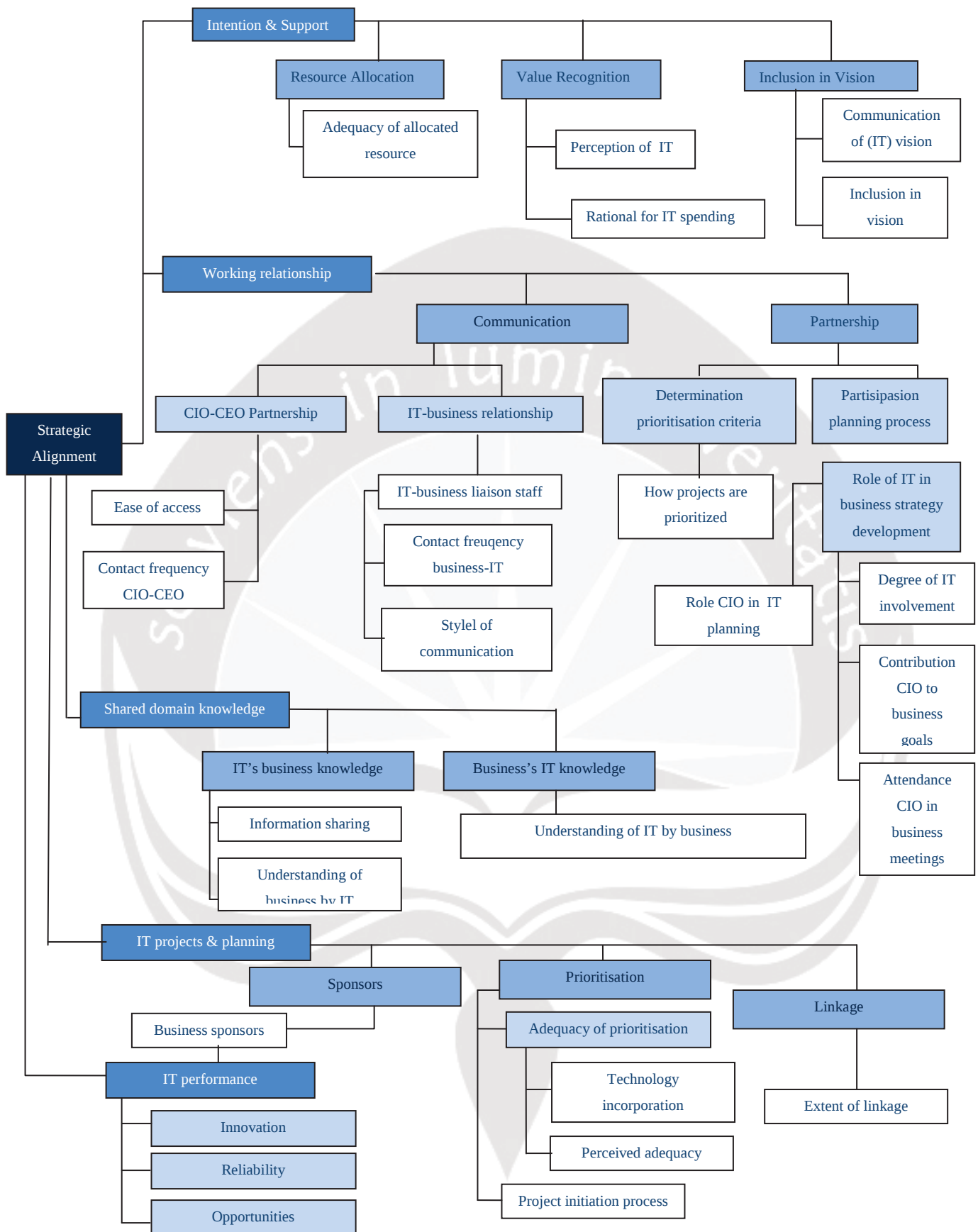
Salah satu model yang dapat dimanfaatkan untuk menilai seberapa jauh organisasi telah mencapai kematangan penyelarasan strategi TI dan bisnis adalah model penilaian kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis yang diajukan oleh van Hout (2012). Model ini dikembangkan dengan cara mengkombinasikan beberapa model penilaian yang sudah ada seperti *framework* MIT90 oleh Morton (1990, *cit. van Hout, 2012*), *Strategic Alignment Model* oleh Henderson dan Venkatraman (1989, *cit. van Hout, 2012*), *Strategic Alignment Maturity Model* oleh Luftman (2000, *cit. van Hout, 2012*) dan *Integrated Architecture Framework* atau IAF oleh Maes, *et. al* (2000, *cit. van Hout, 2012*).

Secara umum gambaran dari model keselarasan strategi TI-bisnis yang dikembangkan oleh van Hout (2012) dapat ditunjukkan dalam gambar 3.2 sebagai berikut:



Gambar 3.2 Penjabaran model

Untuk mengetahui pada level berapakah sebuah perusahaan telah mencapai kematangan penyelarasan strategi TI dan bisnis maka untuk model di atas akan dijabarkan kembali ke dalam lima dimensi penilaian yang masing-masing berfokus pada poin-poin tertentu untuk membentuk satu kesimpulan tingkat kematangan penyelarasan strategi TI dan bisnis seperti terlihat dalam gambar 3.3 sebagai berikut:



Gambar 3.3 Penjabaran model

Beberapa definisi operasional yang dapat disebutkan terkait model penilaian yang dikembangkan oleh van Hout (2012) antara lain:

1. *Intention & Support*: yaitu sejauh mana komitmen manajemen puncak dalam memanfaatkan nilai strategis TI dan dukungan mereka untuk mencapai hal tersebut. Dimensi *Intention & Support* dibagi lagi ke dalam tiga kategori yakni:
 - a. *Value Recognition*: yaitu sejauh mana pengakuan organisasi atas nilai strategis TI bagi organisasi.
 - b. *Inclusion in Vision*: yaitu bentuk komunikasi dan ada tidaknya visi organisasi dalam memandang peran departemen TI bagi organisasi.
 - c. *Resource Allocation*: yaitu seberapa besar alokasi sumber daya yang diberikan bagi departemen TI, dipandang dari sudut jumlah tenaga kerja dan anggaran.
2. *Working Relationship*: hubungan antara TI dan bisnis, dalam konteks komunikasi dan kerjasama. Dimensi *Working Relationship* dibagi lagi ke dalam dua kategori yakni:
 - a. *Communication*: hubungan TI-bisnis dalam konteks komunikasi (gaya komunikasi, frekuensi, dll).
 - b. *Partnership*: hubungan TI-bisnis dalam konteks kerjasama pengembangan strategi dan pengambilan keputusan proyek.
3. *Share Domain Knowledge*: pertukaran pengetahuan antara TI dan bisnis mengenai domainnya masing-masing. Dimensi *share domain knowledge* dibagi lagi ke dalam dua kategori yakni:
 - a. *IT's business knowledge*: pemahaman domain bisnis oleh TI.
 - b. *Business'IT knowledge*: pemahaman domain TI oleh bisnis.
4. *IT Projects & Planning*: keterhubungan antara proyek-proyek TI dan kepentingan bisnis. Dimensi *IT projects & planning* dibagi lagi ke dalam dua kategori yakni:
 - a. *Sponsoring*: ada tidaknya pendanaan bagi proyek-proyek TI oleh bisnis.
 - b. *Linkage*: sejauh mana keterhubungan antara perencanaan TI dan perencanaan bisnis.
 - c. *Prioritisation*: ada tidaknya dasar bagi dimulainya sebuah proyek TI.
5. *IT Performance*: yakni performa departemen TI menyangkut posisinya dibandingkan performa departemen TI perusahaan pesaing, dan persepsi performa TI oleh bisnis. Selain itu mengukur adakah mekanisme untuk menstimulasi performa departemen TI. Dimensi *IT performance* dibagi lagi ke dalam tiga kategori yakni:

- a. *Innovation*: kepemimpinan teknologi terhadap perusahaan pesaing dan ada tidaknya stimulasi untuk kreatifitas kerja departemen TI.
- b. *Reliability*: kehandalan departemen TI, dalam konteks pemenuhan terhadap kebutuhan dukungan bagi bisnis.
- c. *Opportunities*: ada tidaknya mekanisme untuk meningkatkan keselarasan TI-bisnis.

