

BAB II
KESELARASAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI
TOKO BUKU GRAMEDIA CABANG SUDIRMAN
YOGYAKARTA

Pada bab ini berisi mengenai hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai keselarasan strategik, teori mengenai sistem informasi akuntansi, konsep penyelarasan strategik, penyelarasan sebagai "*the emergent concept*", arti penting penyelarasan strategik, pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja dan menjelaskan pengembangan kerangka teoritis.

A. Pengantar

Selama beberapa dekade terakhir beberapa penelitian telah meneliti dan memberikan bukti empiris terhadap permasalahan praktek informasi akuntansi dan pemanfaatan teknologi informasi di dalam perusahaan. Keselarasan kebutuhan informasi dan kapasitas pengolahan sistem informasi dan dampak penyelarasan pada kinerja merupakan pertanyaan penting yang masih menjadi bahan dari perdebatan umum. Banyak penelitian yang dilakukan untuk memberikan bukti empiris mengenai keselarasan strategik terhadap kinerja perusahaan (seperti Abernethy dan Guthrie, 1994; Cragg, King dan Hussin, 2002; Raymond, Reid dan Smith, 2000; Levi, Powell dan Yetton; 2001). Penelitian-penelitian ini bertujuan untuk memberikan implikasi adanya pengaruh keselarasan strategik pada kinerja perusahaan atau bisnis.

Chan, Huff, Barclay dan Copeland (1997) meneliti tentang keselarasan strategik antara orientasi strategik bisnis dan orientasi strategik sistem informasi dan dampak penyelarasan strategik bagi kinerja bisnis. Chan, Huff, Barclay dan Copeland (1997:137) meneliti keselarasan strategik dengan 164 sampel pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa keuangan di Amerika Utara. Chan, Huff, Barclay dan Copeland (1997:142) menemukan bahwa perusahaan yang strategi teknologi informasi selaras dengan strategi bisnis kerjanya lebih baik daripada perusahaan yang tidak melakukan penyelarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis. Analisis data yang dikumpulkan dengan mengirim kuesioner melalui surat pada perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa keuangan di Amerika Utara mengindikasikan keselarasan strategik antara orientasi strategik bisnis dan orientasi strategik sistem informasi memberikan dampak yang positif pada kinerja bisnis.

Azizi dan King (2005) meneliti keselarasan sistem informasi akuntansi dan kinerja perusahaan pada perusahaan berskala kecil dan menengah di Malaysia. Azizi dan King (2005:247) meneliti 310 sampel dari 1284 perusahaan berskala kecil dan menengah yang ada di Malaysia (atau sekitar 25%). Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara keselarasan sistem informasi akuntansi dan kinerja perusahaan. Azizi dan King (2005:256) mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan teknologi informasi secara strategik dan tidak berfokus pada efisiensi administrasi derajat keselarasan antara kebutuhan sistem informasi akuntansi dan kapasitas sistem informasi akuntansi lebih tinggi.

Iman dan Jogiyanto (2006) melakukan penelitian mengenai pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi pada sektor perbankan di Indonesia. Responden dalam penelitian ini mayoritas dari bank dengan kategori bank nasional dengan persentase 71,43%; bank internasional 8,57%; bank daerah, bank ritel serta Bank Perkreditan Rakyat masing-masing 2,86%; sebanyak 11,43% berasal dari kategori lainnya. Hasil penelitian menyatakan bahwa penyelarasan strategik antara tingkat kepentingan strategi bisnis (*level of business strategy*) dan tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi (*level of information systems/technology strategy*) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*). Iman dan Jogiyanto (2006) mengemukakan bahwa mayoritas responden menyatakan penyelarasan strategik dilakukan sebagai kewajiban perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nasabah. Iman dan Jogiyanto (2006) juga mengemukakan bahwa aspek bisnis yang mendominasi penyelarasan strategik adalah standar dan prosedur. Sementara aspek sistem/teknologi yang mendominasi adalah sistem informasi terintegrasi.

Literatur sistem informasi telah menguraikan secara garis besar pentingnya keselarasan untuk efektivitas organisasi. Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa keselarasan sistem informasi dan kinerja saling berhubungan. Pengertian keselarasan secara luas mencakup pengertian seperti kesesuaian antara organisasi dan strategi, struktur, teknologi dan lingkungan organisasi lebih terfokus pada bertemunya tujuan, berbagi pemahaman dan koordinasi prosedur-prosedur. Keselarasan sistem informasi adalah tingkat dimana rencana, misi dan tujuan teknologi mendukung dan didukung oleh rencana, misi dan tujuan bisnis serta

keselarasan sistem informasi melibatkan kesesuaian dan integrasi diantara strategi bisnis, strategi teknologi informasi, infrastruktur bisnis dan infrastruktur teknologi informasi (Chan, 2002:98). Literatur menyatakan agar keselarasan sistem informasi dapat terjadi, manajer harus "*mesh things right from the start*" dan "*intertwine technology and business processes.*"

B. Kajian Teori

1. Sistem Informasi dan Sistem Informasi Akuntansi

Telah diketahui bahwa informasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen di dalam pengambilan keputusan. Informasi dapat diperoleh dari sistem informasi (*information system*) atau disebut juga dengan *processing systems* atau *information processing systems* atau *information-generating systems*. Robert A. Leitch dan K. Roscoe Davis (1983) mendefinisikan sistem informasi sebagai berikut:

Sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan.

Akuntansi merupakan bahasa dari bisnis. Setiap perusahaan menerapkannya sebagai alat komunikasi. Secara klasik akuntansi merupakan proses pencatatan (*recording*), pengelompokan (*classifying*), perangkuman (*summarizing*) dan pelaporan (*reporting*) dari kegiatan transaksi perusahaan. Tujuan akhir dari kegiatan akuntansi adalah pembuatan laporan keuangan.

Laporan-laporan keuangan adalah merupakan suatu informasi. Sistem informasi yang berbasis pada komputer sekarang dikenal dengan istilah sistem informasi akuntansi atau SIA (*accounting information system* atau *AIS*). Stephen A. Moscovice dan Mark G. Simkin (1984) mendefinisikan sistem informasi akuntansi sebagai berikut:

Sistem informasi akuntansi adalah suatu komponen yang mengumpulkan, mengklasifikasikan, memproses, menganalisis, mengkomunikasikan informasi pengambilan keputusan dengan orientasi finansial yang relevan bagi pihak-pihak dalam perusahaan (secara prinsip adalah manajemen).

Robert G. Murdick, Thomas C. Fuller dan Joel E. Ross (1978) mendefinisikan sistem informasi akuntansi sebagai berikut:

Sistem informasi akuntansi adalah kumpulan dari kegiatan-kegiatan dari organisasi yang bertanggung jawab untuk menyediakan informasi keuangan dan informasi yang didapatkan dari transaksi data untuk tujuan pelaporan internal kepada manajer untuk digunakan dalam pengendalian dan perencanaan sekarang dan operasi masa depan serta pelaporan eksternal kepada pemegang saham, pemerintah dan pihak-pihak luar lainnya.

Chenhall dan Moris (1986) dalam Azizi (2005:248) mengklasifikasikan desain sistem informasi akuntansi kedalam empat dimensi yakni *scope*, *agregation*, *integration*, dan *timesliness*. *Scope information* memiliki tiga sub-dimensi: fokus, kuantifikasi, dan horizon waktu. *Aggregation information* memberikan informasi yang ringkas menurut area fungsional (misalnya laporan ringkasan mengenai aktivitas departemen lainnya atau fungsi-fungsi organisasi lainnya), menurut periode waktu tertentu (misalnya bulan, tahun) atau melalui model keputusan misal analisis marginal pendukung, model inventaris, DCF, analisis *What-if* dan analisis CVP. *Integration information* menunjuk pada

koordinasi antara satu bagian dengan bagian lainnya dalam organisasi. *Timesliness information* menunjuk pada ketepatan waktu dalam memperoleh informasi.

2. Penyelarasan Strategik

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sendiri diturunkan dari kata penyelarasan (*alignment*) dan kata strategi (*strategy*). Penyelarasan (*alignment*) merupakan koordinasi yang dapat dicapai ketika strategi sistem/teknologi informasi perusahaan diturunkan dari strategi organisasi (Lederer dan Mandelow, 1989) dalam (Jogiyanto dan Iman, 2006) meliputi:

- a. *Content linkage* yang mengacu pada konsistensi antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi.
- b. *Timing linkage* mengacu pada apakah rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan setelah, beriringan atau sebelum rencana bisnis dibuat.
- c. *Personnal linkage* mengacu pada derajat keterlibatan partisipan yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis.

Sementara itu, strategi (*strategy*) dapat diartikan sebagai “*objectives*” (Reich dan Benbasat, 1996), “*plan*” atau “*planning*” (Theo dan King, 1997). Pada pembahasan ini strategi 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 (Mc Farlan, *et al.*, 1983; Knight dan Silk, 1990).

- b. Strategi bisnis merupakan pilihan-pilihan utama yang menentukan *positioning* perusahaan dalam area bisnis (Porter, 1990).

Dalam suatu usaha ke arah kejelasan pengertian mengenai konsep keselarasan dan untuk membantu peneliti menarik hubungan yang sesuai antara verbalisasi tentang keselarasan berdasarkan hubungannya dan analisis statistik yang dipilih untuk menguji hubungan ini, Venkatraman (1989b:424) mengusulkan suatu pengklasifikasian kerangka kerja untuk konsep keselarasan. Kerangka kerja ini mengidentifikasi enam perspektif berbeda dimana keselarasan dapat digambarkan dan dipelajari yakni keselarasan sebagai *moderation*, *mediation*, *matching*, *covariation*, *profile deviation*, dan *gestalts*. Kerangka kerja ini menggolongkan masing-masing perspektif menjadi tiga dimensi: derajat tingkat ketegasan dari bentuk fungsional keselarasan, banyaknya variabel di dalam persamaan dan kehadiran atau ketidakhadiran tentang suatu variabel ukuran. Berikut paragraf yang menguraikan masing-masing perspektif keselarasan menurut tiga dimensi tersebut bersama dengan konseptualisasi khususnya keselarasan, kesesuaian verbalisasi dari hubungan yang dihipotesiskan, dan rencana analisis yang sesuai untuk menguji hubungan tersebut.

Keselarasan sebagai *moderation*. Perspektif keselarasan sebagai *moderation* merupakan standar pokok dan menurut Venkatraman dasar teoritis pengertian keselarasan mengandung arti yakni dipahami lebih baik ketika hanya dua variabel yang dilibatkan (Venkatraman, 1989b;425). Dalam perspektif ini, keselarasan secara konseptual sebagai interaksi antara dua variabel. Menurut perspektif *moderation*, dampak dari suatu variabel *predictor* berakibat pada suatu

variabel ukuran yang tergantung dari tingkat variabel ketiga, termasuk sebagai moderator. Keselarasan antara *predictor* dan moderator menjadi faktor penentu utama dari variabel ukuran (Venkatraman, 1989b;424). Gambar 2.1 menggambarkan perspektif keselarasan ini. Bersama dengan perspektif ini dan dalam konteks studi dari hubungan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan, verbalisasi hubungan antara orientasi strategis perusahaan dan manajemen teknologi informasi strategis akan dijelaskan sebagai berikut: efek interaktif orientasi strategis perusahaan dan manajemen teknologi informasi strategis akan mempunyai implikasi pada kinerja perusahaan. Hubungan antara dua variabel lainnya (struktur dan ketidakpastian lingkungan) dan manajemen teknologi informasi strategis akan dinyatakan secara lisan dengan cara yang sama. Verbalisasi masih dapat diinterpretasikan dalam dua cara dan pemilihan rencana analisis untuk menguji hubungan tersebut akan tergantung pada pengertian yang diharapkan oleh peneliti. Jika pengertian yang dimaksud kemampuan yang bersifat prediksi dari manajemen teknologi informasi strategis akan disilangkan secara berbeda pada jenis lingkungan yang berbeda, kerangka kerja menyatakan bahwa hubungan yang dihipotesakan diuji dengan analisis per bagian (*subgroup*). Jika pengertian yang diharapkan adalah ketidakpastian lingkungan dan manajemen teknologi informasi strategis secara bersamaan mempengaruhi kinerja, kerangka kerja merekomendasikan penggunaan analisis regresi moderat (dengan terminologi interaksi) sebagai teknik pengujian.

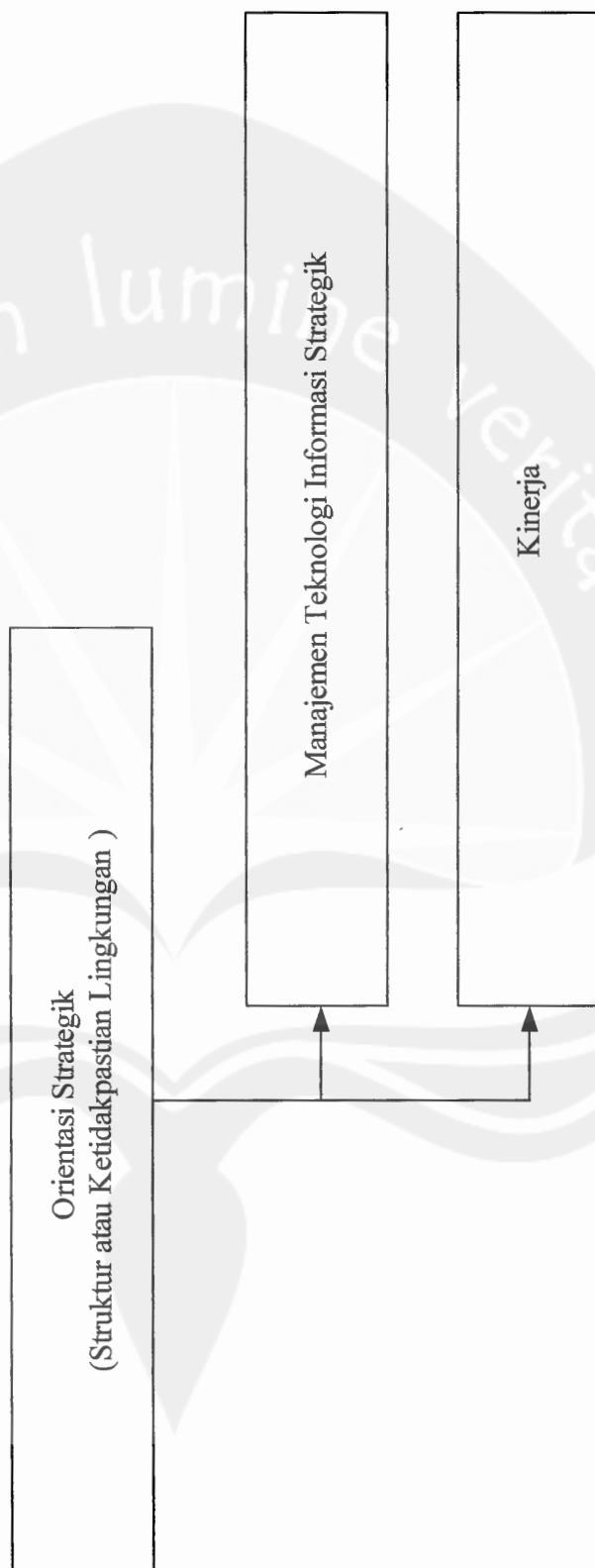
Keselarasannya sebagai *mediation*. Perspektif kriteria khusus ini mengadopsi konseptualisasi berdasar pada intervensi. Menurut perspektif *mediation* ada

variabel *intervening* antara satu atau beberapa variabel sebelumnya dan variabel *consequent*. Menurut Venkatraman, tingkat ketegasan dari format fungsional dari suatu hubungan tidaklah setinggi di dalam keselarasan sebagai perspektif *moderation*, terutama ketika lebih dari dua variabel disatukan di dalam suatu model. Seperti yang digambarkan di dalam Gambar 2.2, kesesuaian verbalisasi dari suatu hubungan akan sebagai berikut: manajemen teknologi informasi strategik adalah suatu variabel *intervening* antara orientasi strategik, struktur, lingkungan yang tidak pasti dan kinerja perusahaan. Rencana analitis yang sesuai di sini adalah analisa alur.

Keselarasan sebagai *matching*. Menurut Venkatraman, keselarasan sebagai perspektif *matching* merupakan titik mulai pertama dari dua perspektif yang sebelumnya sebab keselarasan ditetapkan tanpa memandang suatu variabel ukuran walaupun sesudah itu efeknya pada variabel ukuran yang ditetapkan dapat diuji (Venkatraman, 1989b:430). Hal ini yang mendasari konseptualisasi keselarasan adalah *matching* dan keselarasan secara teoritis menggambarkan kecocokan antara dua variabel. Seperti yang digambarkan di dalam Gambar 2.3, mengadopsi perspektif ini orang akan menyatakan bahwa keselarasan dalam konteks manajemen teknologi informasi ada ketika manajemen teknologi informasi strategik bertemu lingkungan yang tidak pasti (atau bertemu struktur, atau orientasi strategik). Apakah keselarasan tersebut meningkatkan kinerja perusahaan akan kemudian diuji. Venkatraman mengidentifikasi tiga rencana analisis untuk mendukung perspektif *matching* yaitu analisis nilai *deviation*, analisis *residual* dan analisis *variance*.

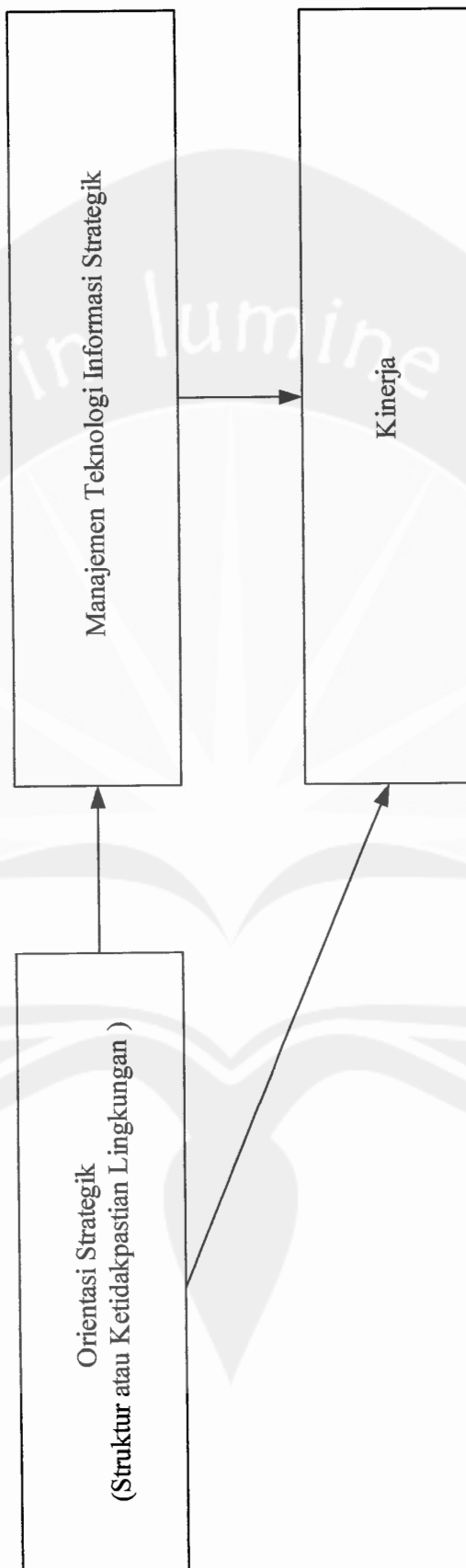
Gambar 2.1

Keselerasan Sebagai *Moderation*



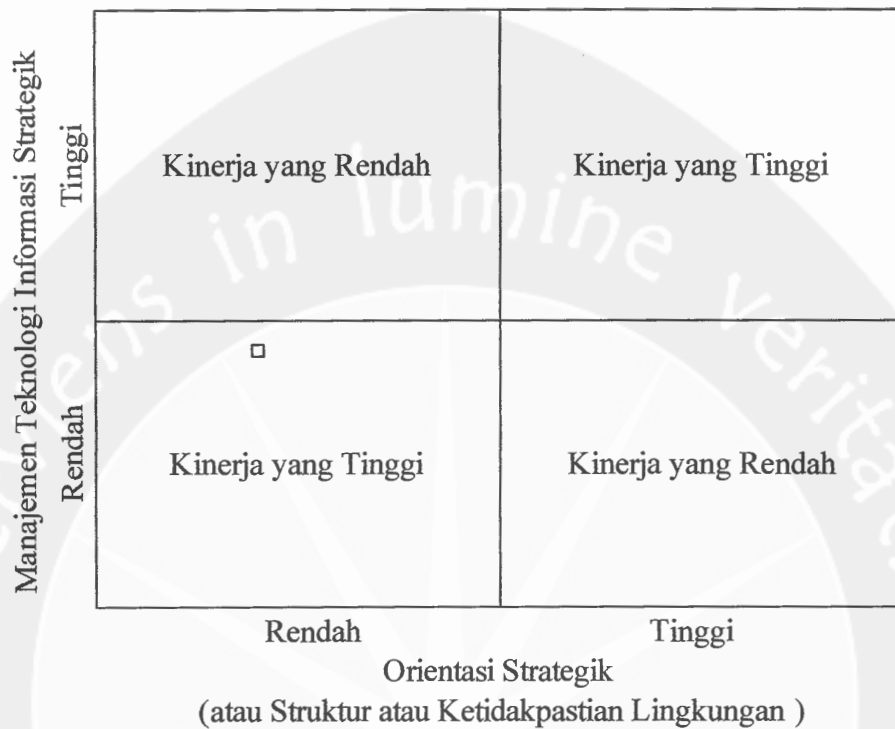
Sumber: Bargeron *et.al* (1997:6)

Gambar 2.2
Keselarasan Sebagai *Mediation*



Sumber: Bargeran *et.al* (1997:6)

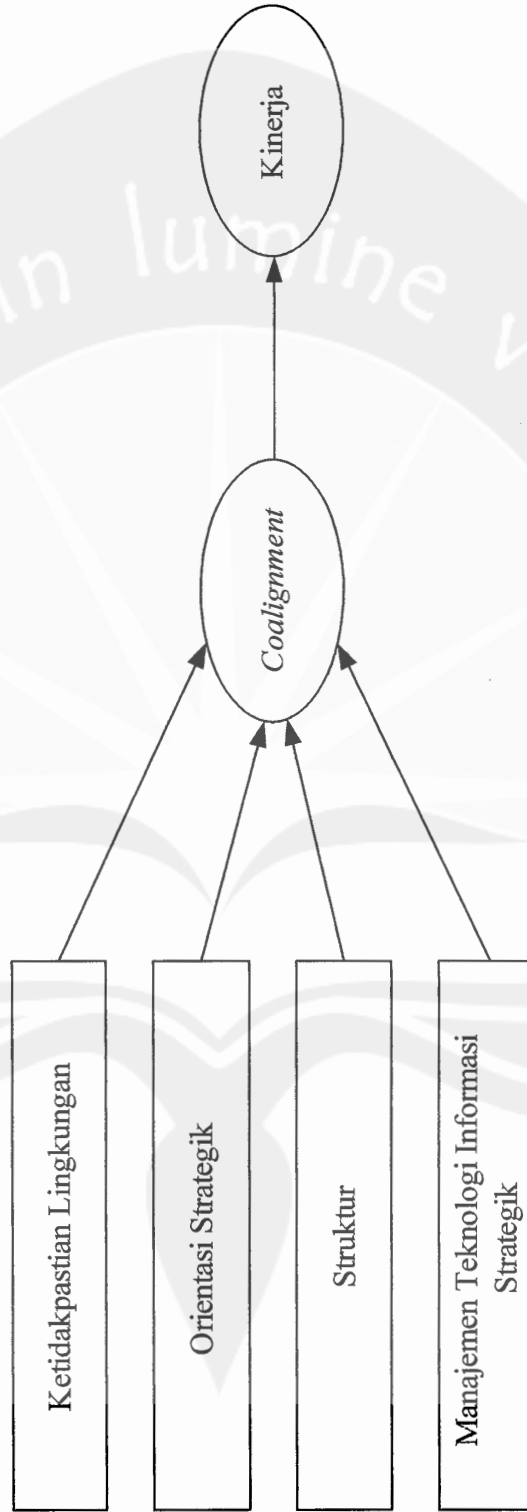
Gambar 2.3

Keselarasan Sebagai *Matching*

Sumber: Bargeron *et.al* (1997:8)

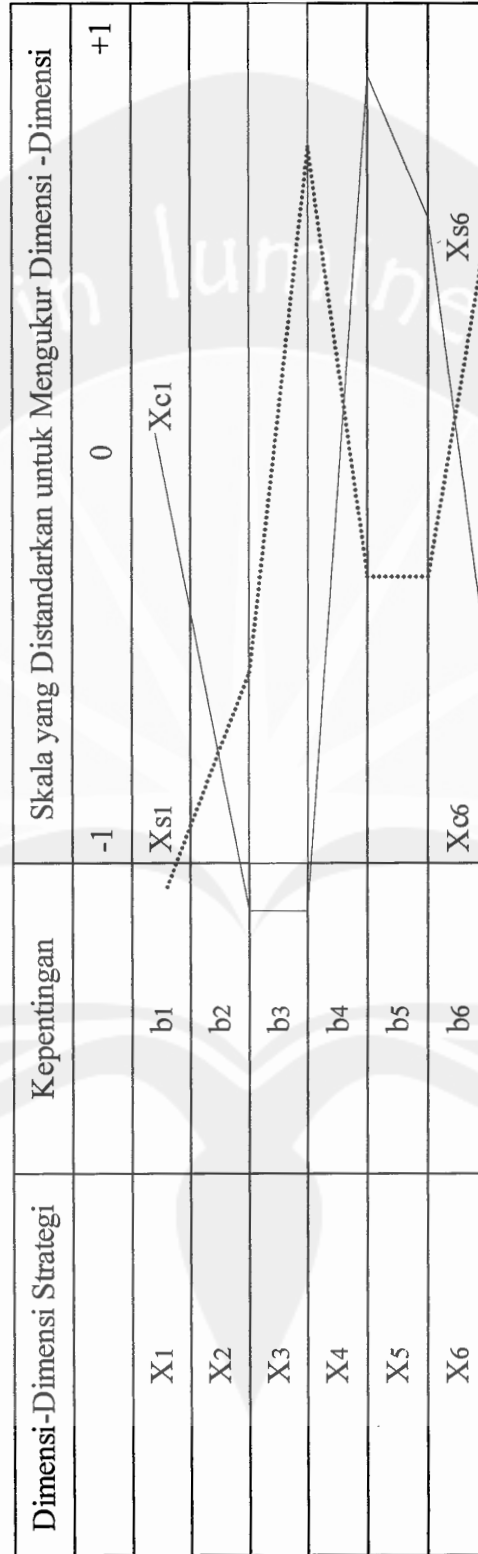
Keselarasan sebagai *covariation*. Perspektif ini menggambarkan keselarasan sebagai pola *covariation* atau konsistensi internal antar dasar teoritis yang ditetapkan yang terkait variabel-variabel (Venkatraman, 1989b:435). Dalam konteks manajemen teknologi informasi, *covariation* akan berarti bahwa *covariation* menjadi *coalignment* dari ketidakpastian lingkungan, struktur, orientasi strategik, dan manajemen teknologi informasi strategik yang mana akan mempengaruhi kinerja (lihat Gambar 2.4). Di dalam perspektif ini, Venkatraman mengidentifikasi analisis faktor urutan kedua sebagai teknik analisis yang sesuai untuk menguji proposisi.

Gambar 2.4
Keselarasan Sebagai Covariation



Sumber: Bargerol et.al (1997:8)

Gambar 2.5
Keselarasan Sebagai *Profile Deviation*



Xs : mewakili nilai-nilai dalam sampel penelitian

Xc : mewakili nilai-nilai dalam sampel kalibrasi (secara empiris diperoleh dari profil yang ideal)

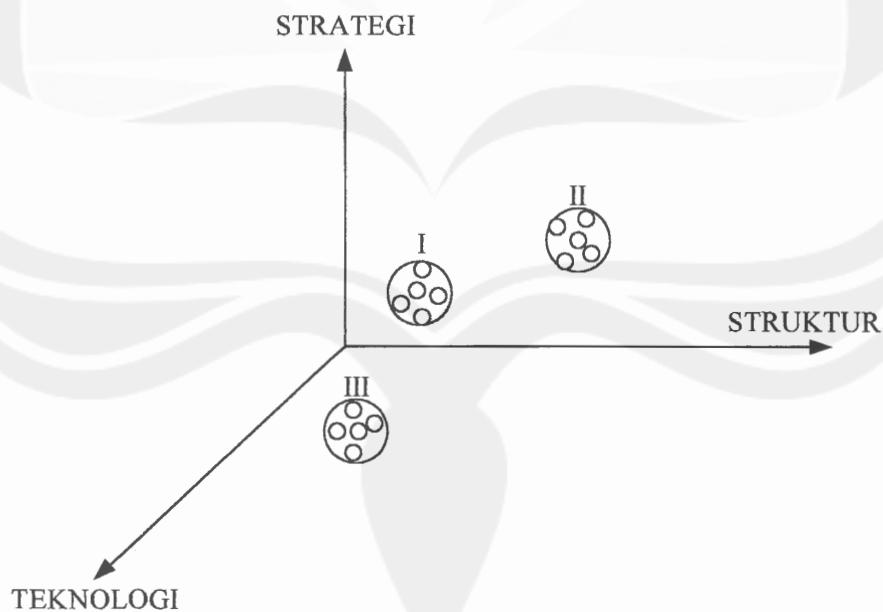
Sumber: Bargeran *et.al* (1997:10)

Keselarasannya sebagai *profile deviation*. Keselarasan sebagai *profile deviation* merupakan pendekatan sistem yang digambarkan oleh Drazin dan Van de Ven (1985) dimana keselarasannya digambarkan sebagai konsistensi internal diberbagai ketidaktentuan. Di dalam perspektif terkait dengan kriteria ini, suatu jenis profil yang sesuai diasumsikan dan penyimpangan dari profil yang sesuai akan dihasilkan dalam kinerja yang rendah. Venkatraman (1989b) mengajukan grafik keselarasannya sebagai *profile deviation* direproduksi di dalam Gambar 2.5. Dalam kaitannya dengan variabel penelitian pada minat studi saat ini, mengadopsi perspektif *profile deviation* akan menunjukkan verbalisasi sebagai berikut: tingkat kesetiaan pada suatu profil yang ditetapkan manajemen teknologi informasi strategik, ketidakpastian lingkungan, struktur dan orientasi strategik mempunyai suatu efek penting pada kinerja. Disini tingkat kesetiaan diperoleh dengan menghitung jarak *Euclidean* di dalam suatu dimensi n .

Keselarasannya sebagai *gestalts*. Perspektif ini didasarkan pada konseptualisasi internal yang sama, dimana keselarasannya dilihat sebagai pola. Venkatraman mengadopsi definisi yang diusulkan oleh Miller dan Friesen (1977) dan Miller (1981) yang mengkonseptualisasi keselarasannya sebagai hubungan yang ditetapkan dimana dalam suatu posisi yang sementara seimbang (Miller dan Friesen, 1977:264, seperti yang dikutip oleh Venkatraman, 1989b:432). Mengadopsi perspektif ini menunjukkan bahwa sebagai ganti memperhatikan beberapa variabel atau pada asosiasi linier antar variabel seperti itu kita harus berusaha untuk menemukan atribut-atribut *cluster* yang sering terulang atau *gestalts* (Miller, 1981:5, seperti yang dikutip oleh Venkatraman, 1989b:432).

Gambar 2.6 menurut Miller (1981) menggambarkan gagasan *gestalt* di dalam tiga dimensi. Seperti yang ditunjukkan di dalam gambar, perspektif keselarasan ini mencari untuk melihat secara simultan pada sejumlah besar variabel yang digambarkan secara bersama memiliki arti dan bagian koheren dari kenyataan organisasi (Miller, 1981:8). Menurut Venkatraman, peneliti yang mengadopsi perspektif keselarasan ini perlu mengingat dua masalah pokok yaitu kebenaran deskriptif dan kebenaran prediksi menyangkut *gestalts*. Dari sudut pandang kebenaran deskriptif, orang harus memastikan bahwa *gestalts* dapat diinterpretasikan mengikuti garis dari kerangka kerja teoritis mereka memulai.

Gambar 2.6

Keselarasan Sebagai *Gestalt*

Sumber: Bargeron *et.al* (1997:10)

Kebenaran prediksi penting untuk menetapkan implikasi kinerja dari keselarasan dan untuk menunjukkan keberadaan dari jenis strategi umum atau berbagai konfigurasi dari strategi yang sama sukses (Venkatraman, 1989b:433). Metode *Taxonomic* kuantitatif seperti analisis *cluster* dan analisis *q-factor* menjadi teknik statistik yang sesuai untuk mengembangkan profil tersebut.

3. Keselarasan Strategik sebagai “*the emerging concept*”

Menurut Henderson dan Venkatraman (1993:6) konsep tentang keselarasan strategik didasarkan pada dua blok bangunan yakni *strategic fit* dan *functional integration*. Terlebih dahulu mengenal kebutuhan pada setiap strategi yang menunjukkan kedua *domain* internal dan *domain* eksternal.

Domain eksternal pada bisnis yaitu:

- a. *Business scope* merupakan lingkungan bisnis di mana perusahaan bersaing dan berkaitan dengan keputusan-keputusan (seperti penawaran produk pasar).
- b. *Distinctive competencies* merupakan atribut strategi yang berbeda yang membedakan perusahaan dari pesaingnya seperti halnya mencakup keputusan “*make-versus-buy*.”
- c. *Business governance* berkaitan dengan persekutuan dan kemitraan.

Domain internal pada bisnis yaitu:

- a. *Administrative infrastructure* berkaitan dengan berbagai pilihan yang menyinggung kepada logika dari struktur administratif (berhubungan dengan divisi atau fungsional atau organisasi matrik).

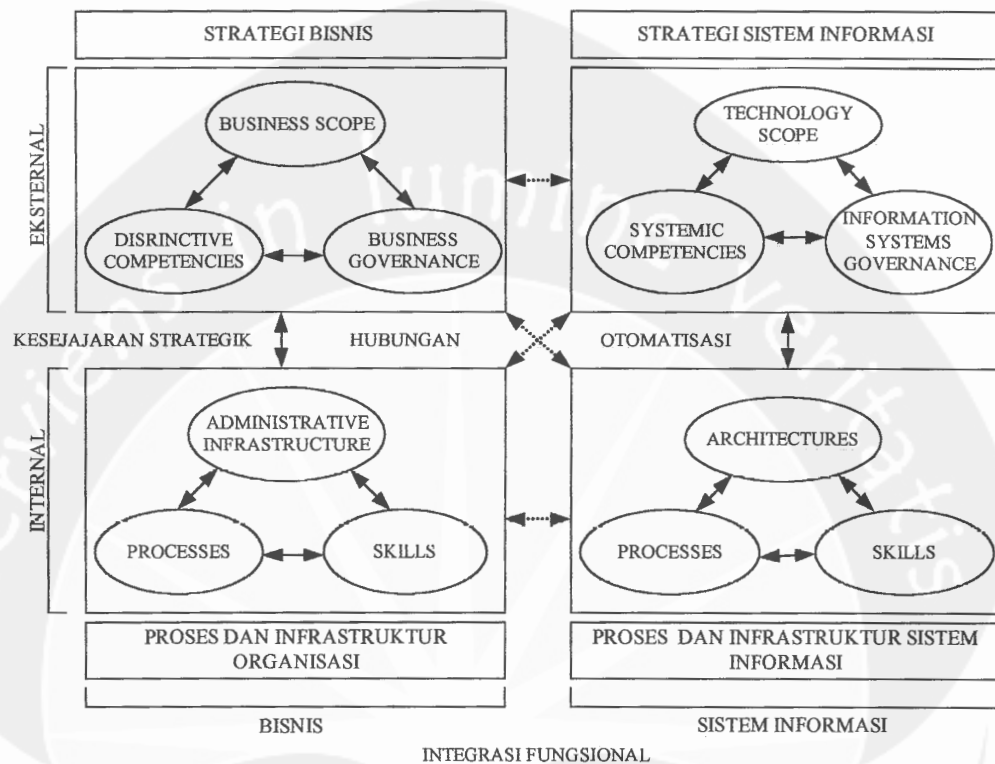
- b. *Processes* berkaitan dengan dasar pemikiran yang spesifik untuk desain dan perancangan proses bisnis yang kritikal (pengiriman produk, pengembangan produk, pelayanan terhadap pelanggan dan total mutu).
- c. *Skills* berkaitan dengan pengembangan dan kemahiran ketrampilan sumber daya manusia yang penting guna mencapai kemampuan organisasi yang diperlukan.

Domain eksternal pada sistem informasi yaitu:

- a. *Technology scope* merupakan teknologi informasi spesifik (sebagai contoh wilayah jaringan lokal dan luas, sistem ahli dan *robotics*) yang mendukung prakarsa strategi bisnis yang ada atau bisa membentuk prakarsa strategi bisnis baru untuk perusahaan.
- b. *Systemic competencies* merupakan atribut strategi teknologi informasi (sebagai contoh keandalan sistem, tingkatan *cost-performance*, interkoneksi dan fleksibilitas) yang menyokong secara positif pada ciptaan dari strategi bisnis yang baru atau mendukung lebih baik pada strategi bisnis yang ada.
- c. *Information systems governance* merupakan seleksi dan penggunaan mekanisme (sebagai contoh *joint ventures* dengan *vendor*, persekutuan strategik, kerjasama riset dan pengembangan untuk kemampuan teknologi informasi yang baru) untuk memperoleh kemampuan teknologi informasi yang diperlukan.

Gambar 2.7

Model Penyelarasan Strategik



Sumber: Henderson dan Venkatraman (1999:476)

Domain internal pada sistem informasi yaitu:

- Architecture* merupakan pilihan yang menetapkan aplikasi portofolio, konfigurasi *hardware-software*, komunikasi dan arsitektur data yang secara bersama menggambarkan infrastruktur secara teknis.
- Processes-choices* merupakan pilihan yang menggambarkan pusat memproses pekerjaan kepada operasi pada infrastruktur sistem informasi seperti pengembangan sistem, pemeliharaan dan pengawasan, dan sistem kontrol.

- c. *Skills* merupakan pilihan yang menyinggung pada kemahiran, pelatihan dan pengembangan yang menyangkut kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan individu yang secara efektif mengatur dan mengoperasikan infrastruktur sistem informasi di dalam organisasi.

Di dalam *domain* bisnis, keselarasan antara susunan internal dan letak eksternal telah diperdebatkan secara kritis untuk memaksimalkan kinerja ekonomi. Keselarasan (*fit*) antara susunan internal dan letak eksternal *domain* bisnis sama relevannya di dalam *domain* teknologi informasi. Secara rinci, strategi teknologi informasi diartikulasikan dalam kaitannya dengan *domain* eksternal "*how the firm is positioned in the I/T (information technology)*" dan *domain* internal "*how the I/S (information systems) infrastructure should be configured and managed.*"

Penelitian Henderson dan Venkatraman (1993:6) mengemukakan bahwa para manajer merasa lebih nyaman dengan kemampuan mereka untuk memahami berbagai pilihan posisi di dalam bisnis (misal dimana produk mereka dijual) dibanding dengan pemahaman mereka bagaimana memposisikan secara strategik didalam teknologi informasi (dimana mereka memperoleh kemampuan teknologi kritikal yang mendukung dan membentuk strategi bisnis mereka). Hal ini sebagian berkaitan dengan fakta bahwa strategi sebagai suatu konsep manajemen menurut sejarah berlaku untuk output pasar dibandingkan dengan input pasar dan strategi sistem informasi telah sering dipandang secara fungsional, reaksi internal kepada strategi bisnis.

Kebutuhan akan menyelaraskan *domain* eksternal dan internal pada teknologi informasi mengartikulasikan strategi teknologi informasi dalam kaitannya dengan *domain* eksternal tidak beranggapan bahwa *domain* internal tidak penting. Menurut Henderson dan Venkatraman (1993:8) menunjukkan bahwa keselarasan yang tidak mencukupi antara *domain* internal dan eksternal pada teknologi informasi adalah suatu alasan utama kegagalan untuk memperoleh manfaat dari investasi teknologi informasi. Salah satunya hanya untuk meneliti bisnis yang sekarang secara berkala untuk mengetahui kemungkinan dari strategi teknologi informasi yang tidak berhasil dalam kaitan dengan dukungan yang lemah dari infrastruktur sistem informasi. Contoh strategi Citibank penyedia jasa informasi dengan meluncurkan *point-of-sale* (POS) tahun 1985 yang berguna menghubungkan gudang pembelian dengan bon elektronik, pembayaran dan jumlah *point* belanja, seperti halnya secara elektronik menangkap informasi penting atas pola pembelian. Walaupun gagasan secara umum untuk mengkombinasikan informasi dan transaksi keuangan masih dipertimbangkan bermanfaat, Citibank melaporkan telah menghadapi beberapa permasalahan secara teknis dalam mengimplementasikan konsep yakni memunculkan ketidakmampuan *point-of-sale* untuk menetapkan suatu posisi kepemimpinan yang jelas. Beberapa prakarsa serupa yang dikerjakan oleh pesaing, walaupun dalam skala lebih kecil melaporkan kemajuan dan yang lain sedang mencoba untuk menetapkan kemampuan penting ini di dalam lingkungan bisnis mereka.

Dimensi model keselarasan strategik yang kedua adalah pengintegrasian fungsional. Dimensi ini secara rinci mempertimbangkan bagaimana berbagai

pilihan ciptaan *domain* teknologi informasi berdampak (meningkatkan atau menurunkan) pada ciptaan *domain* bisnis dan sebaliknya. Menurut Henderson dan Venkatraman (1993:8) banyak riset saat ini memusatkan hanya pada isu mengintegrasikan strategi internal sistem informasi (infrastruktur dan proses sistem informasi) dengan kebutuhan organisasi internal sebagai reaksi atau jawaban ke strategi bisnis.

Model keselarasan strategik (lihat gambar 2.7) mengidentifikasi kebutuhan secara spesifik dua jenis pengintegrasian antara *domain* bisnis dan teknologi informasi. Pertama (lihat gambar yang putus-putus) yang termasuk pengintegrasian strategik yakni hubungan antara strategi bisnis dan strategi teknologi informasi yang mencerminkan komponen eksternal. Secara lebih rinci, dihadapkan dengan kemampuan teknologi informasi secara fungsional kepada kedua bentuk dan strategi bisnis pendukung. Kemampuan ini penting karena teknologi informasi telah muncul sebagai suatu sumber yang penting bagi keuntungan strategik perusahaan. Kedua yang termasuk pengintegrasian operasional dihadapkan pada kesesuaian daerah internal yakni hubungan antara infrastruktur organisasi dan proses dan infrastruktur sistem informasi dan proses. Tipe ini menyoroti secara kritis kepastian hubungan internal antara harapan dan kebutuhan organisasi dan kemampuan penyerahan di dalam fungsi sistem informasi.

Logika keselarasan strategik (Lihat Gambar 2.7) adalah manajemen teknologi informasi yang efektif memerlukan suatu keseimbangan di antara berbagai pilihan yang dibuat menyilang kesemua empat *domain*. Pertanyaan

kemudian adalah bagaimana cara kita mengkonseptualkan dan mencapai keselarasan tipe ini? Pendekatan yang paling sederhana meminta untuk mempertimbangkan semua kombinasi dari setiap dua *domain* (perspektif keselarasan *bivariate*). Sebagai contoh organisasi dan infrastruktur sistem informasi dapat diatur kembali dengan mudah jika perspektif strategik yang difokuskan atau pengintegrasian strategik, maka keselarasan *bivariate* antara bisnis dan strategi teknologi informasi bisa tercukupi. Hal ini dapat terjadi jika perusahaan bisa dengan mudah menyesuaikan proses internal mereka (kedua bisnis dan teknologi informasi) untuk mendukung setiap kemungkinan strategi memposisikan diri dalam pasar, para eksekutif bisa mendelegasikan masalah ini dan menghabiskan waktu mereka hanya memahami dinamika pasar. Akan tetapi, masih ada suatu kemungkinan penting bahwa inkonsistensi internal (satu sama lain berlawanan arah) akan terjadi. Sebagai contoh, perspektif *bivariate* yang mempertimbangkan hanya isu eksternal (bisnis dan strategi teknologi informasi tanpa memandang domain organisasi internal) yang secara serius meremehkan kesulitan (resiko) dalam merancang kembali proses bisnis yang penting. Contoh lain, keselarasan *bivariate* yang mempertimbangkan isu keselarasan bisnis dan teknologi informasi strategik secara terpisah telah dinyatakan menjadi disfungsional.

4. Arti Penting Penyelarasan Strategik

Berbagai literatur telah menegaskan arti penting penyelarasan strategik. Boar (1994) misalnya, menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun,

menyelaraskan dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan sistem/teknologi informasi untuk menjawab tantangan kompetisi global. Khandelwal (2001:23) 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.*”

Menurut Premkumar dan King (1992), penyelarasan strategik adalah *linkage* antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning – business planning alignment*). 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).

Melalui penyelarasan antara rencana sistem informasi dan rencana bisnis, sumber daya informasi akan mendukung tujuan bisnis dan meraih keuntungan dalam meraih peluang guna pemanfaatan sistem informasi strategik (Premkumar dan King, 1991). Dengan demikian, peningkatan kinerja dapat dicapai dan keunggulan kompetitif akan diperoleh sehingga perusahaan dapat terus berkembang serta mampu bertahan dalam kompetisi yang kian sengit.

5. Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi

Berbagai literatur telah menekankan pula pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan, *et al.* (1997:142) menemukan bahwa

“Companies that appear to perform best are companies in which there is alignment between realized business strategy and realized information system strategy.” Luftman dan Brier (1999:121)) menyatakan dengan kalimat yang berbeda, *“Companies that have achieved alignment can build a strategic competitive advantage that will provide them with increased visibility, efficiency and profitability to compete in today’s changing markets.”*

Sayangnya, korelasi positif antara penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi cenderung beragam. Sabherwal dan Chan (2001:21) mengemukakan bahwa *“empirical research on the performance implications of this alignment has been sparse and fragmented.”* Senada dengan Brynjolfsson dan Hitt (1998:50) yang menyatakan *“while the average returns to IT investment are solidly positive, there are huge variations across organizations, some have spent vast sums on IT with little benefit, while others have spent similar amounts with tremendous success.”*

Oleh karenanya, pengujian pengaruh keselarasan strategik terhadap kinerja organisasi masih diperlukan. Bruce (1998) mempertanyakan *“If alignment is needed to facilitate optimum business benefit, how do we know we have it? It is important to look at the impact IT is having on business results.”* Delone dan Mclean (1992) juga menyatakan bahwa evaluasi terhadap kinerja sistem/teknologi informasi dalam organisasi masih menjadi salah satu isu penting dalam topik sistem informasi.

C. Pengembangan Kerangka Teoritis

Kebutuhan untuk mengembangkan suatu kesesuaian antara kapasitas pengolahan informasi dan kebutuhan informasi didukung oleh Galbraith (1973) dalam Azizi dan King (2005:245). Menurut teori pengolahan informasi Galbraith, kapasitas pengolahan informasi organisasi harus sesuai dengan kebutuhan informasinya agar mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja. Teori ini adalah satu beberapa teori yang dapat digolongkan menjadi teori *contingency* (Bolton, 1998) dalam Azizi dan King (2005:245). Model Galbraith memperluas kerangka kerja *contingency* untuk menjelaskan mengapa ketidakpastian perlu mempunyai efek seperti pada struktur dan untuk menghubungkan ketidakpastian kepada variabel kebijakan desain. Teori ini berasumsi bahwa suatu organisasi adalah suatu sistem yang kompleks dimana permasalahan utama berhubungan dengan lingkungannya yakni akuisisi dan pemanfaatan informasi (Bolton, 1998:212). Semakin besar ketidakpastian, semakin besar jumlah informasi yang perlu untuk diproses untuk mencapai tingkatan kinerja yang dicapai (Galbraith, 1977) dalam Azizi dan King (2005:245).

Organisasi akan bereaksi terhadap peningkatan permintaan informasi dengan meningkatkan kemampuan pengolahan informasi mereka. Galbraith (1977) dalam Azizi dan King (2005:245) mengidentifikasi dua mekanisme dimana organisasi dapat meningkatkan kemampuan pengolahan informasi mereka. pertama investasi terus menerus pada sistem informasi secara vertikal. Sistem vertikal yakni menerima, memproses dan mendistribusikan informasi naik dan turun pada hirarki organisasi ke tempat dimana kemampuan pengolahan

informasi paling diperlukan untuk pembuatan keputusan yang efektif. Kedua, hubungan secara horisontal di dalam organisasi. Walaupun Galbraith tidak secara rinci memusatkan metode ini pada sistem informasi, Bolon (1998) yang berargumentasi bahwa metode tersebut dapat diterapkan dalam kaitannya dengan pengintegrasian sistem horisontal penyediaan informasi pada lintas area fungsional organisasi.

Keselaran sistem informasi akuntansi akan terjadi apabila kebutuhan sistem informasi akuntansi didukung oleh kapasitas sistem informasi akuntansi perusahaan. Ketidakeselaran antara dua variabel yakni kebutuhan sistem informasi akuntansi dan kapasitas sistem informasi akuntansi akan memberikan tambahan beban yang tidak perlu pada organisasi. Sebagai contoh, informasi yang sedikit dibandingkan kebutuhannya akan mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan manajer. Sebaliknya, informasi yang tidak penting yang diakibatkan oleh sistem informasi akuntansi perusahaan akan mengakibatkan informasi yang terlalu banyak akan menghambat kinerja. Gambar 2.8 menunjukkan model keselaran sistem informasi akuntansi.

Gambar 2.8

Keselaran Sistem Informasi Akuntansi

