

BAB 2

Tinjauan Pustaka

2.1 Penelitian Terkait

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian ini, yaitu mengenai penyelarasan strategi bisnis dan TI pada sebuah organisasi. Seperti penelitian terdahulu oleh Nofie & Jogiyanto (2006) dilakukan untuk mencoba mengetahui bagaimana hubungan faktor penyelarasan strategik yang mempengaruhi kinerja organisasi pada sektor perbankan. Penelitian 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).

Desfitriana (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keselarasan sistem informasi akuntansi pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Variabel dependen pada penelitian ini adalah keselarasan sistem informasi akuntansi, sedangkan variabel independen yaitu pengetahuan manajemen, tenaga ahli eksternal, dan tenaga ahli internal. Hipotesis pada penelitian ini diuji menggunakan uji statistik T.

Harsono (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh keselarasan strategi bisnis dan TI terhadap kinerja lembaga pendidikan menggunakan pendekatan balanced scorecard. Penelitian tersebut dilakukan pada yayasan pendidikan umum Perguruan Islam Al-Izhar Pondok Labuyang menyelenggarakan berbagai tingkat pendidikan mulai dari TK, SD, SMP, hingga SMA. Penelitian ini menghasilkan sebuah kerangka strategis yang dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi keselarasan strategi TI dan bisnis pada lembaga pendidikan.

Tabel 2.1 Penelitian Terkait

No.	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Kerangka Pemikiran
1.	Nofie (2006)	Sektor Perbankan	<pre> graph LR SB[Strategi Bisnis] --> KTB((Keselarasan TI-bisnis)) SI[Strategi SI] --> KTB KTB --> KO((Kinerja Organisasi)) </pre>
2.	Harsono (2010)	Lembaga Pendidikan (SD, SMP, SMA) pada Perguruan Islam Al-Izhar Pondok Labu	<pre> graph LR SB[Strategi Bisnis] --> KO((Kinerja Organisasi)) SI[Strategi SI] --> KO </pre>
3.	Desfitriana (2013)	Perusahaan Manufaktur di Indonesia	<pre> graph LR AI[Ahli Internal] --> SIA((Sistem Informasi Akuntansi)) KM[Komitmen manajemen] --> SIA AE[Ahli Eksternal] --> SIA </pre>

Penelitian terkait menunjukkan bahwa isu keselarasan strategi TI dan bisnis adalah sesuatu yang penting diterapkan diberbagai organisasi. Banyak literatur yang telah mengangkat isu keselarasan strategi TI dan bisnis, namun sebagian besar dilakukan pada organisasi berorientasi profit seperti perusahaan-perusahaan komersial skala besar. Masih sangat jarang dilakukan penelitian tentang keselarasan strategi TI dan bisnis pada organisasi quasi-commercial. Perguruan Tinggi adalah orgaisasi yang termasuk kedalam quasi-commercial (Brookes, 2003), karena disatu sisi Perguruan Tinggi memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat, tetapi disisi lainnya Perguruan Tinggi juga menerapkan prinsip-prinsip manajemen industri komersial untuk mendapatkan dana guna mendukung keberlangsungan hidupnya

Penelitian ini memiliki kerangka pemikiran yang hampir serupa dengan model yang digunakan oleh Desfitriana (2013), namun variabel-variabel yang digunakan, metode uji statistic, dan tujuan penelitian tidaklah sama. Metode uji statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah Partial Least Square, sebab jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah kecil, hanya 63 responden dan variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung, melainkan hanya bisa diukur secara tidak langsung melalui beberapa Variabel Indikator dengan Analisis Faktor Konfirmatori.

Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang akan menguji faktor-faktor yang berpengaruh dalam upaya penyesuaian strategi TI dan bisnis pada organisasi *Quasi-commercial* seperti pada Universitas Muhammadiyah Riau.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi Bisnis

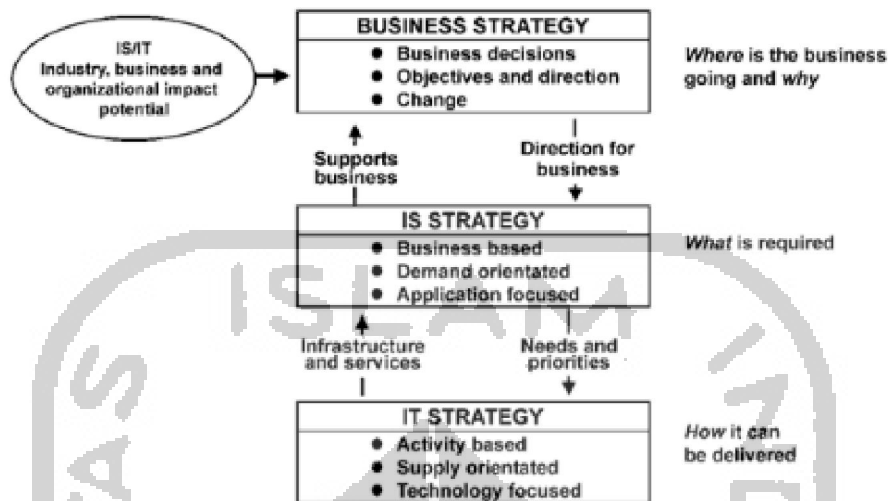
Strategi bisnis adalah rangkuman pernyataan misi atau visi organisasi sehingga ada titik fokus yang jelas dan konsisten (King, 1978). Strategi bisnis berguna untuk memahami kompleksitas kompetitif melalui pendekatan yang sistematis dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Venkatraman, 1993). Henderson & Venkatraman (1993) menjabarkan strategi bisnis dan TI dalam beberapa poin, yaitu:

- a. Digunakan sebagai alat untuk mempercepat perubahan dengan mendefinisikan arah yang harus diikuti untuk mengubah keadaan saat ini.
- b. Dirumuskan dengan melakukan analisa lingkungan dan dapat digunakan sebagai alat analisis untuk memprediksi risiko bisnis dan peluang masa depan.
- c. Dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan sebagai pengambil keputusan.
- d. Sebagai acuan untuk memastikan keputusan yang sejalan dengan fokus perusahaan.
- e. Alat manajemen analisis yang digunakan untuk perencanaan masa depan bisnis.

2.2.2 Strategi TI

Pada dasarnya strategi TI terdiri dari 2 komponen, yaitu komponen Sistem Informasi dan komponen Teknologi Informasi (Ward & Peppard, 2002). Strategi SI mendefinisikan kebutuhan akan Sistem Informasi untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis sedangkan strategi TI berkaitan dengan bagaimana kebutuhan bisnis akan informasi dan sistem bisa

dipenuhi dengan sumber daya TI dan layanan TI. Gambar 2.1 memvisualisasikan Hal tersebut secara lebih jelas.



Gambar 2.1 Strategi SI dan strategi TI (Ward & Peppard, 2002).

Dalam sebuah perusahaan, strategi TI secara umum memiliki beberapa peranan penting yang tidak dapat diabaikan, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. *Minimize Risk*

Bisnis selalu akrab dengan risiko, hal tersebut tidak dapat dihindari namun dapat diminimalisir. Risiko kerap muncul dari lingkungan dan faktor eksternal yang berada diluar kontrol perusahaan. Untuk itu TI berperan dalam mengurangi risiko dengan bantuan software *forecasting, planning, decision support*, dan lain-lain.

b. *Reduce Cost*

Upaya untuk mengurangi biaya operasional perusahaan secara langsung akan menambah profitabilitas perusahaan tersebut. Penerapan TI mampu mengurangi biaya operasional perusahaan dengan cara menghilangkan proses yang tidak perlu, mempersingkat alur proses bisnis, otomatisasi proses, serta mengurangi tenaga kerja.

c. *Added Value*

Kepuasan pelanggan dapat diciptakan dengan pemanfaatan TI. Nilai tersebut selain untuk memuaskan pelanggan juga digunakan sebagai pembentuk hubungan baik dengan pelanggan untuk jangka panjang.

d. *Create New Realities*

Munculnya berbagai teknologi baru dalam dunia internet mempengaruhi gaya hidup manusia. Mulai dari berbelanja online melalui *e-commerce*, transaksi pembayaran online

melalui *mobile banking*, hingga layanan publik yang diadakan pemerintah melalui e-government. Hal ini membuktikan bahwa TI dapat menciptakan realita baru didalam masyarakat.

Tidak dapat dipungkiri bahwa seiring pesatnya perkembangan teknologi informasi maka persaingan juga semakin ketat. Oleh sebab itu pihak manajemen sangat dituntut untuk memiliki strategi TI yang baik untuk menopang jalannya strategi bisnis perusahaan. Perencanaan strategis TI harus selalu meningkat dari waktu ke waktu dan hal ini menjadi tantangan yang sangat serius bagi manajemen organisasi.

2.2.3 Definisi Keselarasan Bisnis – TI

Keselarasan strategi TI – strategi bisnis adalah implementasi aplikasi teknologi informasi dengan benar, tepat waktu, dan sejalan dengan strategi bisnis, tujuan maupun kebutuhan perusahaan. Definisi keselarasan tersebut menunjuk pada dua hal, yaitu bagaimana TI diselaraskan dengan bisnis, dan bagaimana bisnis mampu atau dapat selaras dengan TI (Luftman, 2000).

Integrasi dari fungsi-fungsi yang ada didalam organisasi perlu diperhatikan dalam proses menyelaraskan strategi TI dan bisnis. Hal tersebut penting dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa TI selalu berada diarah yang benar sesuai dengan bisnis organisasi. Mengingat bahwa strategi bisnis itu sendiri bersifat dinamis dan mudah berubah mengikuti kondisi pasar. Lebih rinci Kefi dan Kalika (2005) menjabarkan perspektif penyelarasan strategi 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 membangun keunggulan komparatif unik yang dimiliki oleh perusahaan. Artinya jika semakin kompeten sistem/teknologi informasi semakin menunjukkan nilai diferensi atau keunikan suatu organisasi, begitu pula sebaliknya.

Beberapa literatur yang lain, penyelarasan strategik didefinisikan sebagai:

- a. Relationship, yang mana tujuan khusus dari strategi sistem/teknolog 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 -eori pengambilan keputusan (Henderson, 1990).
- c. Sejauh mana strategi teknologi/sistem informasi saling mendukung strategi bisnis (Luftman et al., 1993).
- d. Integrasi kemampuan internal dan fungsional antara strategi bisnis dan strategi IS/IT dan bagaimana integrasi ini penting untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (Henderson & Venkatraman, 1993).
- e. Sejauh mana misi, tujuan, dan perencanaan teknologi/sistem informasi yang mendukung misi, tujuan, dan perencanaan bisnis (Reich & Benbasat, 1996).

2.2.4 Arti Penting Penyelarasan Strategik

Telah banyak literatur yang merujuk pada pentingnya fenomena penyelarasan strategi TI dan dan bisnis. Luftman dan Brier (1999) menyatakan bahwa penyelarasan strategi TI dan bisnis dibutuhkan agar penerapan TI harmoni dengan tujuan, strategi, dan kebutuhan-kebutuhan bisnis. Boar (1994) menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun, menyelaraskan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan sistem/teknologi informasi untuk menjawab tantangan kompetisi global. Khandelwal (2001) menegaskan bahwa perusahaan yang ingin mewujudkan tujuan perusahaan mereka, Teknologi Informasi yang mendukung proses bisnis organisasi harus memberikan informasi manajemen yang tepat, pada waktu yang tepat. Untuk itu, TI dalam suatu perusahaan wajib selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Premkumar dan King (1999), penyelarasan strategik adalah hubungan harmonis antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis. 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.

Dalam keselarasan TI dan bisnis, terdapat empat tingkatan integrasi yaitu sebagai berikut (Jogiyanto, 2005):

1. *Administrative integration* adalah integrasi yang terjadi antara perencanaan strategi bisnis dan perencanaan strategi sistem teknologi informasi masih sangat lemah. Tidak ditemukan usaha yang signifikan dari penggunaan sistem teknologi informasi untuk mendukung rencana-rencana bisnis.
2. *One-way sequential integration* adalah hubungan yang terjadi hanya satu arah, yaitu perencanaan strategi sistem teknologi informasi mendukung perencanaan strategi bisnis.
3. *Two-way reciprocal integration* adalah integrasi yang terjadi pada perencanaan strategi bisnis dan perencanaan strategi sistem teknologi informasi saling mendukung untuk mempengaruhi strategi-strategi bisnis.
4. *Full integration*, Integrasi ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara perencanaan strategi bisnis dan perencanaan strategi sistem teknologi informasi 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 Terhadap Pencapaian Misi Organisasi

Chan, et al. (1997) menemukan bahwa perusahaan yang dapat meraih misi dan menjalankan visi dengan baik adalah perusahaan yang memiliki keselarasan antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi yang direalisasikan. Lebih lanjut lagi peran penyelarasan strategi TI dan bisnis dalam pencapaian visi dan misi organisasi adalah untuk:

1. Memastikan bahwa sistem informasi ditargetkan pada daerah penting untuk mencapai visi dan misi bisnis yang sukses (Das, 1991)
2. Memastikan bahwa fungsi sistem informasi mendukung tujuan dan kegiatan organisasi di setiap tingkatan (Lederer, 1989)
3. Meningkatkan pemahaman manajemen puncak tentang pentingnya sistem informasi, dan meningkatkan pemahaman manajemen untuk tujuan bisnis (Newkirk, 2006)
4. Memfasilitasi akuisisi dan penyebaran teknologi informasi yang kongruen dengan kebutuhan kompetitif organisasi daripada pola penggunaan yang ada dalam organisasi (Bowman, 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 Hipotesis

Beberapa peneliti terdahulu telah mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi keselarasan antara strategi IT dan bisnis, seperti yang disampaikan oleh Luftman et al. (1999), yaitu eksekutif senior pada sebuah organisasi yang memiliki dukungan tinggi terhadap TI menempati urutan pertama dalam faktor yang mendukung keselarasan strategi TI dan bisnis (as cited in Mora et al., 2017). Teo dan Ang (1999) juga telah membuktikan bahwa manajemen puncak yang berkomitmen tinggi terhadap TI adalah faktor utama yang mempengaruhi keselarasan (as cited in Ates, 2016). Sementara itu, Hussin et al. (2002) menyampaikan hal senada, bahwa komitmen CEO terhadap TI berpengaruh positif terhadap keselarasan (as cited in Sarhan, 2014). Pendapat lain yang serupa disampaikan oleh Baker (2004), Baker menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan dengan kepemimpinan yang kuat dan dapat berkolaborasi dengan TI memiliki tingkat keselarasan strategi TI dan bisnis yang tinggi (as cited in Abu, 2013).

Pada Perguruan Tinggi, manajemen puncak adalah Rektor beserta jajarannya. Komitmen Rektor beserta jajaran didalam sebuah Perguruan Tinggi sangatlah penting. Hal ini berkaitan dengan regulasi, birokrasi, dan alokasi sumber daya baik berupa tenaga maupun dana dari sisi TI maupun bisnis seluruhnya diatur oleh Rektor beserta jajarannya. Oleh karena itu komitmen Rektor beserta jajaran sangatlah penting dalam keselarasan strategi TI dan bisnis pada sebuah Perguruan Tinggi. Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Komitmen manajemen puncak UMRI terhadap TI berpengaruh positif terhadap keselarasan TI dan bisnis.

Faktor selanjutnya adalah tenaga TI eksternal, Hasil Evaluasi Diri dalam Renstra Pengembangan UMRI 2014-2018 menyebutkan bahwa UMRI memiliki keterbatasan dalam jumlah dan kompetensi staf operasional TI yang belum optimal. Dengan demikian, terbatasnya jumlah sumber daya manusia pada UPT Teknologi Informasi menjadi salah satu kendala dalam menjalankan strategi TI di UMRI. Untuk mengatasi hal tersebut, UMRI

bermitra dengan Universitas Muhammadiyah lain yang tersebar diberbagai Provinsi diseluruh Indonesia dan juga memiliki pihak eksternal seperti vendor dan konsultan yang kompeten dalam bidang TI untuk membantu implementasi TI di UMRI. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Hussin et al. (2002), bahwa tenaga eksternal TI adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keselarasan strategi TI dan bisnis. Begitu juga dengan yang disampaikan oleh Gressgard et al. (2014), bahwa pengetahuan dari pihak eksternal atau *provider* layanan TI adalah sebuah sumber informasi pendukung yang *up-to date* dalam melakukan inovasi teknologi informasi didalam sebuah organisasi. Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Penggunaan tenaga TI eksternal berpengaruh positif terhadap keselarasan TI dan bisnis.

Disamping tenaga TI eksternal, Chung et al. (2003) melakukan penelitian lanjut yang menghasilkan kesimpulan bahwa keterampilan staf TI internal merupakan faktor yang juga harus disertakan sebagai faktor keselarasan strategi TI dan bisnis (as cited in Makhloufi, 2018). Staf bagian TI yang menguasai pemanfaatan berbagai bentuk teknologi, memiliki wawasan dan pengetahuan tentang manajemen maupun bisnis, serta mampu bekerja secara kooperatif dengan siapapun dan dari bagian manapun dalam organisasi, akan mampu membantu organisasi dalam memberi tanggapan terhadap berbagai perubahan lingkungan eksternal perusahaan (Chung et al., 2003). Luftman (1999) juga mengidentifikasi hal tersebut sebagai faktor yang mendorong terwujudnya keselarasan TI dan bisnis.

Universitas Muhammadiyah Riau melakukan pengembangan diri dan pengetahuan terhadap staf TI internal UMRI dengan upaya memfasilitasi mereka dengan pelatihan-pelatihan terkait Teknologi Informasi yang diadakan didalam maupun diluar Kota Pekanbaru. Wawasan dan pengetahuan yang berumber dari bahan bacaan seperti jurnal dan majalah Teknologi Informasi juga disediakan oleh UMRI agar staf TI *up to date* terhadap isu-isu Teknologi Informasi terbaru dan dengan wawasan dan pengetahuan tersebut, maka staf TI memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan dan harapan sisi bisnis terhadap TI dan dapat mengakomodasikan kebutuhan tersebut dalam kegiatan penyusunan strategi TI pada Universitas Muhammadiyah Riau. Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Kemampuan staf TI internal berpengaruh positif terhadap keselarasan TI dan bisnis.

Universitas Muhammadiyah Riau memiliki tiga (3) lokasi gedung kampus yang tersebar di Provinsi Riau dan terletak berjauhan. Oleh sebab itu fleksibilitas infrastruktur TI sangatlah penting untuk mendukung dan memastikan Teknologi Informasi berjalan dengan baik pada seluruh bagian Universitas Muhammadiyah Riau. Hasil penelitian oleh Chan dan Huff (1997) menyatakan bahwa fleksibilitas infrastruktur TI merupakan faktor penting dalam mencapai keselarasan (as cited in Isal et al., 2016). Knoll dan Jarvenpaa (2005) menyimpulkan bahwa fleksibilitas infrastruktur TI dibutuhkan oleh perusahaan agar memungkinkan strategi TI dengan cepat dan mudah dibawa ke kondisi yang sesuai dengan tuntutan bisnis yang baru, sehingga modifikasi terhadap berbagai aplikasi yang berbasis TI dapat dengan mudah dilaksanakan sesuai dengan proses yang ditentukan oleh strategi bisnis. Luftman (1996) menambahkan bahwa karakteristik fleksibilitas infrastruktur TI dapat dinilai dari konektivitas, kompatibilitas dan modularitas yang dimiliki oleh infrastruktur TI tersebut (as cited in Anwar, 2015). Duncan (1995) mendeskripsikan fleksibilitas infrastruktur TI memiliki tiga karakteristik, yaitu konektivitas, kompatibilitas, dan modularitas. Hasil analisis juga menyimpulkan bahwa kondisi infrastruktur TI perusahaan dengan konektivitas, kompatibilitas dan modularitas yang tinggi akan membawa perusahaan ke arah kinerja yang meningkat (Duncan, 1995). Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

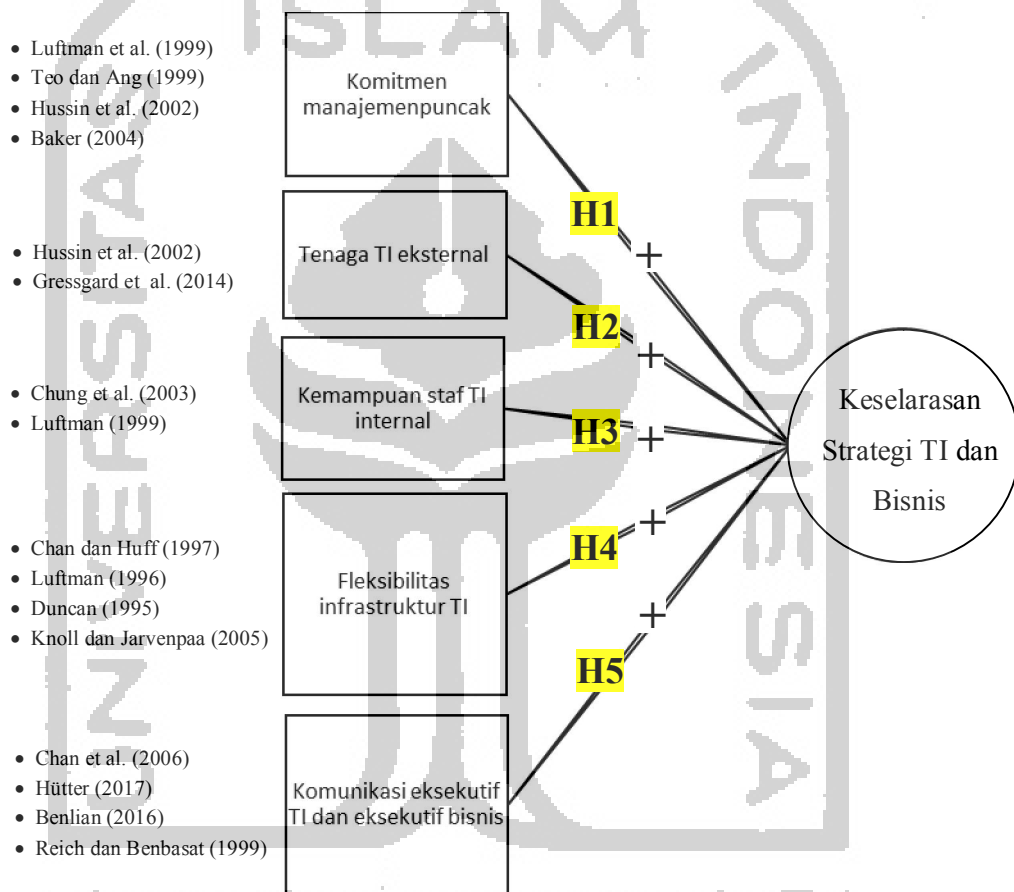
H4: Fleksibilitas infrastruktur TI berpengaruh positif terhadap keselarasan TI dan bisnis.

Kemampuan komunikasi dalam hal menyelaraskan pengetahuan antara sisi bisnis dan sisi TI dipandang sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha menyelaraskan strategi TI dan bisnis. Hubungan baik yang terjalin antara eksekutif bisnis dan TI menimbulkan rasa positif untuk bekerja sama memahami dan memenuhi kebutuhan teknologi dan kebutuhan bisnis yang saling mendukung didalam organisasi. Hal tersebut akan menjamin integrasi antara strategi TI dan bisnis tercapai dan menghasilkan nilai bisnis yang akan selalu meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Chan et al. (2006) membuktikan bahwa berbagi pengetahuan antara divisi bisnis dan divisi TI berpengaruh positif terhadap keselarasan. Hal tersebut juga didukung oleh Hütter (2017) mengidentifikasi bahwa bagian TI mengetahui bisnis dan keterkaitan antara bagian bisnis dengan TI berpengaruh positif terhadap keselarasan strategi TI dan bisnis. Benlian (2016) juga menyampaikan bahwa manajemen sistem informasi yang mengetahui tentang bisnis berpengaruh positif terhadap keselarasan. Sementara itu argumen Reich dan Benbasat (1999) mendukung bahwa perusahaan dengan eksekutif TI dan bisnis yang saling berbagi

pengetahuan sebagian besar dapat mencapai keselarasan strategi TI dan bisnis. Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5: Komunikasi pengetahuan antara eksekutif TI dan eksekutif bisnis UMRI berpengaruh positif terhadap keselarasan TI dan bisnis.

Dari hasil observasi, studi literatur, penelitian terdahulu, dan rangkuman teori yang digunakan maka penulis mengajukan 5 hipotesis yang digunakan untuk membangun sebuah model penelitian seperti yang terlihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model Penelitian