

## PENYELARASAN SISTEM INFORMASI UNTUK MEMENUHI SASARAN PROSES BISNIS

Oleh :

**Faulinda Ely Nastiti, Husniati Mafatihus Solehah**

Program MTI, Jurusan Teknik Elektro dan Teknologi Informasi, FT UGM  
Jln. Grafika 2 Yogyakarta 55281 INDONESIA

Email: [faulinda.cio.8b@mail.ugm.ac.id](mailto:faulinda.cio.8b@mail.ugm.ac.id), [husniatims.cio.8b@mail.ugm.ac.id](mailto:husniatims.cio.8b@mail.ugm.ac.id)

*Penyelarasan antara aplikasi sistem informasi dengan strategi dan tujuan bisnis merupakan permasalahan yang kompleks dan bersifat multidimensi. Strategi dan tujuan bisnis adalah melakukan aktifitas yang berbeda untuk memberikan posisi strategis yang lebih baik dari para pesain. Diperlukan perencanaan peran sistem informasi agar dapat menjadi enabler bagi strategi dan tujuan bisnis. Peran sistem informasi dapat dibagi menjadi tiga yaitu sebagai sumber daya operasional, sumber daya strategis, dan senjata strategis. Peran sistem informasi yang berbeda dalam perusahaan cenderung memberikan tingkat keselarasan yang berbeda. Peran sistem informasi sebagai sumber daya strategis akan lebih selaras dengan strategi dan tujuan bisnis yang dijalankan.*

Kata Kunci : **strategi, tujuan bisnis.**

## PENDAHULUAN

Penyelarasan antara aplikasi sistem informasi dengan strategi dan tujuan bisnis merupakan permasalahan yang kompleks dan bersifat multidimensi. Seringkali keputusan untuk melakukan pengembangan di bidang sistem informasi hanya didasarkan pada kemampuan sebuah perangkat lunak yang canggih tanpa melihat lebih jauh apakah perangkat lunak tersebut telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Tentu saja penggunaan aplikasi yang canggih diharapkan dapat memberikan keuntungan dalam bersaing bagi perusahaan. Tetapi keuntungan yang diberikan dengan cara ini tidak akan dapat berlangsung lama. Apabila ternyata ada perangkat lunak baru dengan kemampuan yang lebih canggih, maka keuntungan yang dimiliki tentu akan ikut hilang bersamaan dengan munculnya perangkat lunak yang baru tersebut.

Penyelarasan strategik antara strategi dan tujuan bisnis dan sasarannya adalah untuk menjawab tantangan perusahaan yang kini menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Menurut Abdisalam *et.al* (2010) menegaskan bahwa arti penting dan kegunaan integrasi *Business Planning- Information System Planning* (BP – ISP) telah dibuktikan secara empiris dapat meningkatkan kontribusi sistem informasi terhadap kinerja organisasi. Sayangnya, seringkali nilai investasi di bidang sistem informasi tidak dapat direalisasikan secara penuh sebagai akibat dari kurang padu dan padannya penyelarasan strategik antara strategi dan tujuan bisnis dan strategi sistem informasi dalam suatu organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja maupun keunggulan kompetitif akan sulit tercapai. Untuk itu, diperlukan model penyelarasan strategik antara strategi dan tujuan bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Perusahaan yang berhasil melakukan integrasi antar teknologi dengan strategi dan sasaran bisnis menunjukkan peningkatan pendapatan yang signifikan. Sistem informasi telah menjadi enabler yang penting bagi strategi dan tujuan bisnis dalam hal kustomisasi masal, diferensiasi kompetitif, peningkatan kualitas, dan peningkatan dan otomatisasi proses. Penyelarasan strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, menciptakan hambatan untuk pendatang baru, meningkatkan hubungan dengan konsumen dan supplier, dan menciptakan produk dan solusi bisnis baru. Kegagalan dalam melakukan penyelarasan ini dapat mengakibatkan peningkatan biaya dan kehilangan kesempatan.

Paper ini bermaksud membahas tentang strategi dan sasaran bisnis, peranan sistem informasi dalam mendukung strategi dan sasaran bisnis, hal – hal yang perlu diperhatikan dalam menyelaraskan sistem informasi dengan strategi dan tujuan bisnis. Paper ini menggunakan data sekunder berupa hasil penelitian sebelumnya dan tidak bertujuan untuk menguji hipotesis.

## PEMBAHASAN STRATEGI DAN TUJUAN BISNIS

Strategi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Strategi itu sendiri merupakan arahan dan ruang lingkup dari perusahaan dalam jangka panjang yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan melalui penggunaan sumber daya yang ada dalam lingkungan yang mendukung untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan dari para stakeholder.

Dalam strategi ada aspek arahan (*direction*) yang menunjukkan kemana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang, keuntungan kompetitif (*competitive*

*advantage*) yang menunjukkan bagaimana perusahaan akan dapat melakukan kegiatannya dengan lebih baik dari para kompetitornya yang berada dalam pasar yang sama, sumber daya (*resource*) yang menunjukkan sumber daya apa saja yang ada dan dibutuhkan untuk dapat bersaing, lingkungan (*environment*) yang menunjukkan keadaan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk dapat bersaing, serta nilai dan ekspektasi yang dimiliki oleh orang – orang yang berada di lingkungan bisnis (*stakeholder*).

Strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan akan membedakannya dengan perusahaan – perusahaan lain. Menurut Micheal E. Porter (1996), menjalankan operasi dalam perusahaan secara efektif dan efisien tidak lagi mencukupi untuk disebut sebagai strategi perusahaan. Esensi dari sebuah strategi adalah memilih untuk melakukan aktifitas yang berbeda atau melakukan aktifitas yang sama dengan cara yang berbeda dan memberikan posisi strategis yang lebih baik dari pada para pesaing. Perusahaan dapat memberikan performa yang lebih baik dari para pesaing hanya jika perusahaan dapat menentukan perbedaan yang dimilikinya dan mempertahankannya. Perbedaan tersebut harus dapat memberikan nilai yang lebih baik bagi para konsumen atau menciptakan nilai yang hampir sama tetapi dengan biaya yang lebih murah atau bahkan keduanya.

Karena perbedaan ini, maka setiap perusahaan tentunya akan memerlukan penggunaan sistem informasi secara berbeda sesuai dengan strategi yang diterapkan. Penggunaan aplikasi sistem informasi yang disediakan oleh vendor pihak ketiga sering kali tidak dapat memenuhi kebutuhan dalam menjalankan proses bisnis.

Ada dua kemungkinan yang dapat dilakukan, pertama proses bisnis perlu dilakukan modifikasi agar sesuai dengan sistem informasi yang digunakan, atau kedua melakukan penyesuaian atau kustomisasi terhadap sistem informasi. Jika yang pertama yang dipilih, tentunya hal ini akan sangat berpengaruh pada strategi dan tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Perubahan proses bisnis yang dijalankan dapat menyebabkan perubahan strategi dan tujuan bisnis, dan dapat mengakibatkan tidak tercapainya aspek arahan dari strategi itu sendiri. Tentunya hal yang paling logis untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah untuk melakukan penyesuaian atau penyelarasan dalam konteks ini terhadap penggunaan sistem informasi agar sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

## **PERANAN SISTEM INFORMASI DALAM BISNIS**

Saat ini, perusahaan menghadapi tantangan yang besar untuk dapat mewujudkan tujuannya dan menjalankan strategi dan tujuan bisnis yang telah di formulasikan. Informasi yang disediakan memegang peranan penting untuk dapat berhasil. sistem informasi memegang peranan penting dalam mewujudkan strategi dan tujuan bisnis.

Sebuah organisasi yang telah mengadopsi teknologi informasi ke dalam proses bisnis yang dilakukannya, tentunya akan ikut memikirkan peranan yang akan dilakukan oleh sistem informasi. Beberapa perusahaan ada yang menggunakan sistem informasi untuk menjalankan operasi sehari – hari agar dapat berjalan dengan baik dan efisien. Ada juga perusahaan yang menggunakan sistem informasi sebagai enabler untuk menciptakan kesempatan – kesempatan baru yang mungkin tidak akan dapat dilakukan tanpa dukungan sistem informasi. Serta sistem informasi juga digunakan sebagai cara baru untuk mengatur fungsi – fungsi yang ada dalam organisasi. Peranaan sistem informasi dalam organisasi ini juga akan mempengaruhi penyesuaian yang terjadi dalam perusahaan. Penetapan peran sistem informasi ini juga berpengaruh pada mengembangkan portfolio aplikasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Bjorn Cumps Stijn Vieane, dan Guido Dedene (2006) menentukan ada tiga peranan sistem informasi dalam organisasi. Pertama memegang peran konservatif sebagai pendukung dalam organisasi. Perusahaan ini memilih menggunakan teknologi sistem informasi yang sudah terbukti dan matang. Kedua memegang peran yang kritis dan penting dalam organisasi. Perusahaan ini memilih menggunakan dan menginvestasikan pada teknologi sistem informasi terkini. Ketiga memegang peran sebagai inovator dalam bisnis. Perusahaan ini berkompetisi dalam dunia usaha yang sangat tergantung pada teknologi dan menggunakan sistem informasi sebagai alat dalam berkompetisi (*competitive weapon*). Dari hasil analisis terhadap ketiga peranan sistem informasi, ditemukan bahwa perusahaan yang menggunakan sistem informasi sebagai peran yang kritis dan inovatif cenderung untuk lebih selaras dari pada perusahaan yang menggunakan sistem informasi secara konservatif. Perusahaan seperti itu juga menganggap sistem informasi sebagai investasi yang penting yang akan mempengaruhi performa perusahaan di saat ini dan di masa yang akan datang.

### **JALAN MENUJU PENYELARASAN**

Menurut Hamzah (2007) 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.

Metode penyelarasan yang ada belum tentu dapat diterapkan di semua perusahaan. Baina *et.al* (2008) menemukan sedikitnya ada empat hal yang perlu diperhatikan saat melakukan penyelarasan strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi, yaitu arahan yang jelas (*clear direction*), komitmen, komunikasi, dan integrasi antar fungsi.

Arahan yang jelas merupakan pengembangan dari strategi yang jelas untuk seluruh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengembangan strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi harus dilakukan secara bersama – sama. Banyak organisasi mengimplementasikan EA dalam pengembangan strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi ini.

Komitmen menyangkut dukungan yang diberikan oleh para pimpinan dan manajer perusahaan. Dalam pengembangan strategi perusahaan oleh manajer bisnis, para pimpinan dibidang sistem informasi harus diikut sertakan. Para manajer bisnis dan sistem informasi ini harus bekerja sama dengan pimpinan perusahaan untuk memastikan bahwa semua prioritas perusahaan memiliki elemen sistem informasi dan strategi dan tujuan bisnis yang jelas.

Komunikasi antar elemen adalah hal yang sangat penting yang dapat menentukan keberhasilan dalam penyelarasan strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi.

Komunikasi yang jelas dimulai dari harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam rangka penyalarsan. Mengkomunikasikan strategi, tujuan, harapan kepada manajer bisnis dan pegawai harus dilakukan secara sistematis.

Agar dapat melakukan integrasi strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi, batasan – batasan yang ada dalam bagian – bagian perusahaan harus dikurangi. Harus dilakukan integrasi antar bagian – bagian tersebut. Teknologi digunakan untuk menciptakan nilai tambah dan untuk mencapai strategi dan tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Pada akhirnya, harus diciptakan struktur tata kelola perusahaan agar penyalarsan ini dapat terjadi.

Masing (2009) menyatakan *Enterprise Architecture* merupakan salah satu cara yang digunakan untuk menghubungkan antara strategi dan tujuan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan dengan sistem informasi yang digunakan. *Enterprise Architecture* merupakan proses untuk mendefinisikan arsitektur untuk penggunaan informasi dalam mendukung kegiatan bisnis. *Enterprise Architecture* adalah model utuh dari sebuah perusahaan; perencanaan yang dibuat untuk menghubungkan aspek bisnis seperti tujuan, visi, misi, strategi, dan tata kelola, aspek operasi dalam bisnis seperti struktur organisasi, proses, dan data, aspek otomatisasi seperti sistem aplikasi dan basis data dan infrastruktur teknologi yang digunakan seperti komputer, sistem operasi dan jaringan. Pembuatan EA ditujukan untuk membuat perencanaan jangka panjang dari implementasi TI dalam perusahaan.

Ada banyak kerangka kerja untuk membuat EA secara komprehensif. Contohnya adalah *Zachman Framework*, *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)*, *Meta Architecture Framework*. Kerangka kerja ini memiliki kesamaan dalam sudut pandang apa yang harus ditangkap dan dianalisa dalam mengembangkan EA. Kerangka kerja EA harus mendukung integrasi antar arsitektur bisnis, arsitektur sistem, dan arsitektur teknologi dengan tetap memberikan dukungan terhadap tujuan strategis dari perusahaan.

Sebuah model *Enterprise Architecture* akan terdiri dari komponen – komponen :

- 1) *Strategic direction*. Komponen ini menciptakan visi, arahan, tujuan dan strategi bagi perusahaan yang akan memberikan panduan dalam pengembangan arsitektur.
- 2) *Business Architecture*. Komponen ini mendeskripsikan lingkungan bisnis pada saat ini (*as – is*) dan lingkungan bisnis di masa yang akan datang (*to – be*). Komponen ini berfokus pada operasi dan proses yang dilakukan oleh perusahaan.
- 3) *System Architecture*. Komponen ini mendefinisikan aplikasi seperti apa yang sesuai bagi perusahaan dan mendeskripsikan aplikasi tersebut sebagai kelompok yang mengatur informasi dan mendukung proses bisnis seperti yang telah di definisikan dalam business architecture.
- 4) *Technology Architecture*. Komponen ini mengidentifikasi teknologi dan platform yang akan digunakan, serta distribusi dari data dan aplikasi.

Komponen *strategic direction* dan *business architecture* merupakan manifestasi dari strategi dan tujuan bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Komponen *system architecture* dan *technology architecture* akan mendefinisikan peranan teknologi informasi dalam perusahaan sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis yang telah ditetapkan pada bisnis architecture.

Skenario langkah – langkah yang dapat dilakukan untuk membangun EA (Grembergen *et.al*, 2008):

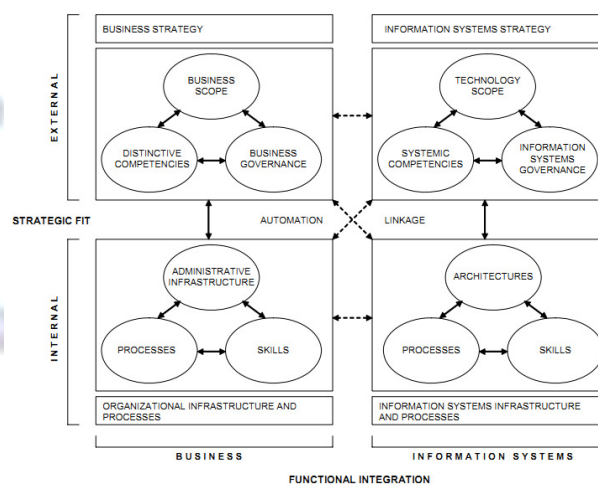
- 1) Definiskan ruang lingkup dari perusahaan. Definiskan apa

- 2) Yang dimaksud dengan perusahaan dan apa saja kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan ruang lingkup ini, arahan strategis dari perusahaan juga harus di dokumentasikan.
- 3) Tentukan arahan strategis dimasa yang akan datang. Seperti telah dijelaskan diatas, strategi berarti melakukan kegiatan yang berbeda dengan pesaing atau melakukan kegiatan yang sama dengan cara yang berbeda. Arahan strategis dimasa yang akan datang akan menuntun pengembangan dari tiap komponen EA.
- 4) Dokumentasikan Arsitektur yang ada saat ini. Lakukan dokumentasi terhadap arsitektur bisnis, arsitektur sistem, arsitektur teknologi yang telah digunakan saat ini.
- 5) Rancang arsitektur untuk asa yang akan datang. Lakukang perancangan arsitektur bisnis, arsitektur sistem, dan arsitektur teknologi. Arsitektur bisnis mendeskripsikan bagaimana lingkungan dan proses bisnis dilakukan, arsitektur sistem mendefinisikan aplikasi yang relevan, dan arsitektur teknologi mendefinisikan platform teknologi yang dibutuhkan.
- 6) Lakukan analisis jarak antar arsitektur saat ini dengan arsitektur dimasa yang akan datang. Analisis ini diperlukan untuk mengidentifikasi perubahan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

Evaluasi ROI. Biaya, waktu resiko, dan sumberdaya harus ditentukan untuk proses perubahan yang akan dilakukan. Jika ROI dapat diterima oleh perusahaan, rencana perubahan dapat dilakukan. Jika ROI tidak dapat diterima, dapat dilakukan analisa untuk mencari alternatif yang lebih sesuai untuk perusahaan.

### MODEL PENYELARASAN STRATEGIK

Pendekatan penyelarasan strategik konsisten dengan model dasar yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) 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 1. Model Penyelarasan Strategik (Hamzah, 2007)

Konstruk strategi sistem/teknologi informasi dipetakan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang dijabarkan 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.

Untuk membantu organisasi dalam memutuskan perspektif yang dapat diadopsi pada suatu dan kondisi tertentu, Luftman, et al (1993) mengajukan model untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam model penyelarasan strategik yang dijabarkan sebagai: (1) domain yang menjadi kekuatan utama (*anchor*). Ini menunjukkan adanya pola sentralisasi pada sistem/teknologi informasi. (2) domain yang menjadi titik lemah (*pivot*). Ini merupakan pola pembentukan sistem/teknologi informasi yang didesentralisasi pada setiap sub sistem. (3) domain yang dipengaruhi merupakan perubahan yang diakibatkan oleh anchor dalam menemukan solusi untuk pivot. Ini menunjukkan adanya hubungan antara domain dan pivot yang dijematani oleh seberapa besar anchor tersebut. Sementara itu, Kefi dan Kalika (2005) menjabarkan perspektif penyelarasan strategik tersebut ke dalam: (1) Business execution. Pada tataran ini penyelarasan strategik ditentukan dan diputuskan terkait dengan bisnis yang ada pada organisasi, (2) Competitive potential. Penyelarasan strategik merupakan upaya untuk meningkatkan potensi persaingan suatu organisasi terhadap organisasi lain. Potensi persaingan berupa keunggulan kompetisi terkait dengan implemementasi sistem/teknologi informasi pada suatu organisasi. (3) IT potential. Organisasi dalam menjalankan bisnisnya didukung oleh potensi IT. Semakin besar potensi IT dalam penggunaan di organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi serta, (4) Service level. Pada organisasi pelayanan dapat ditingkatkan dengan sistem/teknologi informasi. Pelayanan yang ditunjang dengan sistem/teknologi informasi akan menjangkau pelayanan dari tingkat sub unit sampai organisasi secara keseluruhan.

Berbagai literatur telah menekankan pula pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan et al. (1997) menemukan bahwa perusahaan yang terlihat baik kinerjanya adalah perusahaan dimana ada penyelarasan antara realisasi strategi bisnis dan

realisasi strategi sistem informasi. Realisasi harus berjalan pada kedua realisasi tersebut. Bila yang berjalan hanya realisasi strategi bisnis, maka kinerja organisasi menjadi terhambat bahkan menurun. Hal ini juga terjadi, bila hanya realisasi strategi sistem informasi yang berjalan tanpa diimbangi dengan realisasi strategi bisnis. Luftman & Brier (1999) 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.

Kinerja organisasi dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria sebagai berikut (Kalika et al., 2003):

- a) Produktifitas berdasar pengaruh pemanfaatan sistem/teknologi informasi terhadap produktifitas anggota organisasi. Ini menunjukkan bahwa tingkat produktifitas anggota organisasi didukung dan didorong dengan pemanfaatan sistem/teknologi informasi.
- b) Pengurangan kos (*cost reduction*) yakni penghematan yang diperoleh berdasar pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Adanya sistem/teknologi informasi secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pengurangan kos. Pekerjaan yang dulunya dilakukan secara manual yang membutuhkan sumber daya dan waktu yang cukup banyak. Dengan adanya pemanfaatan sistem/teknologi informasi dapat dilakukan oleh beberapa orang dan waktu yang relatif singkat.
- c) Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Adanya teknologi akan memunculkan dan menambah inovasi dalam organisasi. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga menciptakan nilai tambah baru pada organisasi mulai dari tingkat sub unit sampai organisasi.
- d) Kemampuan reaktifitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada. Dengan sistem/teknologi informasi reaktifitas dan peluang organisasi terhadap bisnis semakin tajam. Reaktifitas dan peluang tersebut juga terjadi dalam waktu yang tidak terlalu lama, sehingga keputusan yang dibuat terkait dengan aktivitas bisnis yang dijalankan juga berjalan dengan cepat.
- e) Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem/teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik. Dengan adanya e-mail dan website perusahaan, maka kebutuhan pelanggan serta keluhan terkait aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi dapat direspon secara cepat dan tepat.
- f) Hubungan kolaborasi terhadap mitra-mitra bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari pesaing menuju kolaborasi. Adanya sistem/teknologi informasi mau tidak mau suka tidak suka akan menggeser hubungan antara mitra bisnis. Pergeseran dari pesaing menjadi kolaborasi akan meningkatkan keunggulan kompetitif serta peningkatan kinerja organisasi.

Keputusan tentang sistem/teknologi informasi selayaknya disikapi secara hati-hati dan bijak, mengingat karakteristiknya yang unik antara lain (Strassman, 1990):

- a) Manfaat yang diperoleh secara alamiah bersifat tidak berwujud (*intangible*). Sistem/teknologi informasi mengolah suatu data yang diproses menjadi informasi kemudian dikomunikasi keberbagai pihak yang terkait dengan aktivitas yang dijalankan oleh organisasi. Dalam hal ini, data maupun informasi yang bermanfaat tersebut bukan merupakan suatu yang berwujud. Tetapi dengan adanya data dan

informasi tersebut akan menumbuhkan dan meningkatkan manfaat pada sesuatu yang berwujud (materi).

- b) Manfaat tersebut akan terealisasi dalam jangka panjang. Penggunaan dan pemanfaatan sistem/teknologi informasi tidak bisa dilihat dalam jangka pendek, tetapi jangka panjang. Terkait dengan hal itu, dalam investasi sistem/teknologi informasi perlu dipertimbangkan apakah secara satu per satu sesuai dengan anggaran serta kebutuhan organisasi atau secara keseluruhan. Begitu pula, untuk melaksanakan sistem/teknologi informasi dapat dijalankan secara serial atau paralel pada sub organisasi atau organisasi.
- c) Keunggulan strategis dan keunggulan kompetitif sulit dikuantifikasikan. Hal ini terkait dengan manfaat sistem/teknologi informasi yang tidak berwujud. Untuk mengkuantifikasikan manfaat tersebut bisa dilihat dari nilai tambah suatu produk yang disentuh dengan sistem/teknologi informasi dibandingkan dengan produk tanpa adanya polesan sistem/teknologi informasi.
- d) Manfaat yang diperoleh bersifat tidak langsung (*indirect*), tidak bisa dipisahkan dari *cofounding factor* yang lain. Manfaat ini melekat pada suatu produk atau aktivitas berupa adanya nilai tambah. Manfaat tersebut tidak bisa berdiri sendiri, tetapi juga adanya faktor manusia yang menjalankan sistem/teknologi informasi. Selain itu, juga dipengaruhi oleh kemajuan sistem/teknologi informasi.
- e) Teori dan teknik yang tersedia tidak selalu sejalan dengan pemahaman dan penangkapan tentang nilai (*value*) dari sistem/teknologi informasi. Pemanfaatan sistem/teknologi informasi terkadang susah dipahami dan ditangkap oleh pihak yang menjalankan sistem/teknologi informasi tersebut. Ketidakefektifan pemanfaatan sistem/teknologi informasi secara teori maupun teknik akan berpengaruh pada kinerja sub organisasi maupun organisasi.

Keputusan tentang sistem/teknologi informasi juga seharusnya dilihat secara *hard-look* yaitu dari sisi perangkat tersebut maupun *soft-look* yaitu sumber daya manusia yang mengoperasikan dan memanfaatkan sistem/teknologi tersebut. Kedua hal tersebut harus berjalan seimbang, sinergi dan terpadu. Tanpa adanya keseimbangan, kesinergian, dan keterpaduan antara *hard-look* dan *soft-look*, maka pemanfaatan sistem/teknologi informasi tidak berjalan secara maksimal. Akibatnya, tidak hanya kinerja organisasi yang menurun, tetapi juga kinerja individu juga menurun. Dengan kata lain, tidak adanya tujuan sebangun (*goal congruen*) antara individu dan organisasi terkait dengan pemanfaatan sistem/teknologi informasi. Kendati sistem/teknologi informasi merupakan inti (*core*) dalam berbagai bidang bisnis, selayaknya sistem/teknologi informasi tidak dilihat sebagai pusat kos (*cost center*) semata. Pemberdayaan sistem/teknologi informasi yang dikelola dengan baik akan memberikan keunggulan kompetitif, sementara jika tidak dikelola dengan baik akan menyebabkan hutang (*liability*) melalui eskalasi kos yang tinggi. Investasi sistem/teknologi informasi juga selayaknya tidak dipandang sebagai fokus kos (*cost focus*) karena perusahaan akan kehilangan kesempatan (*opportunity*) yang besar melainkan seharusnya didasarkan pada TVO (Tallon, et al., 2001). Dengan adanya hal tersebut, maka penyelarasan strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi akan berjalan secara beriringan, sinergi, terpadu dan menyeluruh sehingga kinerja organisasi akan tercapai.

## **KEUNTUNGAN SELARASNYA SISTEM INFORMASI DENGAN STRATEGI DAN TUJUAN BISNIS**

Penggunaan sistem informasi harus memperhatikan kepentingan – kepentingan perusahaan secara luas, seperti memenuhi kebutuhan para stake holder, mencari strategi – strategi baru, menyelaraskan sumber daya sistem informasi dengan kebutuhan bisnis, atau mengurangi duplikasi yang terjadi pada sistem, proses ataupun data. Penggunaan sistem informasi yang berjalan sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis yang ditetapkan antara lain :

- 1) Efisiensi operasional : keselarasan sistem informasi dan bisnis strategi akan memberikan keuntungan berupa pengurangan biaya operasi. Komponen system architecture dan technology architecture merupakan komponen – komponen yang dikembangkan guna mencapai efisiensi operasional. Komponen ini menyediakan arsitektur sistem informasi secara komprehensif dan menunjukkan bagaimana berbagai sumber daya sistem informasi bekerja.
- 2) Efektifitas proses. Keselarasan sistem informasi dan bisnis strategi dapat meningkatkan efektifitas proses. Peningkatan proses memerlukan analisis yang baik pada komponen business architecture dan system architecture yang diperlukan untuk melakukan kegiatan bisnis. Dalam mengembangkan EA dilakukan pemetaan proses yang sudah ada, dan dibentuk skenario untuk melakukan peningkatan proses dan bagaimana sistem perangkat lunak dapat membantu proses tersebut.
- 3) Penciptaan kesempatan. Terbuka kesempatan – kesempatan baru untuk mendapatkan keuntungan dan kesempatan untuk menjalankan strategi baru.
- 4) Efisiensi otomatisasi. Hubungan antar arah strategis dari perusahaan dan technology architecture memungkinkan perencanaan infrastruktur untuk mendukung rencana masa depan perusahaan. Akan diambil keputusan – keputusan proyek otomatisasi untuk perusahaan secara keseluruhan.

## **HAMBATAN DALAM PENYELARASAN**

Penyelarasan antar strategi dan tujuan bisnis dan sistem informasi merupakan tantangan yang berat bagi perusahaan. Diperlukan usaha yang keras untuk melakukan perubahan budaya perusahaan untuk dapat menerima teknologi baru dan melihat sistem informasi sebagai enabler dan bagian yang tak terpisahkan dari organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang. Hal ini juga berkaitan dengan kepercayaan para manajer dan pegawai terhadap sistem informasi serta laporan – laporan yang diterbitkan menggunakan sistem informasi.

Hambatan lainnya berasal dari struktur manajemen perusahaan. Struktur perusahaan dapat menghambat terjadinya komunikasi antar bagian, terutama untuk perusahaan yang terdesentralisasi. Perusahaan seperti ini memiliki unit – unit yang lokasinya berbeda, sehingga komunikasi antar unit – unit ini menjadi tantangan tersendiri. Perusahaan – perusahaan yang beroperasi di daerah yang berbeda juga mengalami kesulitan untuk menggunakan strategi dan prosedur yang sama. Hal ini disebabkan karena kompleksitas jangkauan dan pasar yang dituju. Strategi dan tujuan bisnis yang berbeda pada unit – unit yang berbeda ini bisa menyebabkan proses penyelarasan sistem informasi dan investasi portfolio sistem informasi yang berbeda.

Rintangan besar yang dihadapi dalam melakukan penyelarasan adalah karena perubahan yang selalu terjadi, baik perubahan dalam strategi dan tujuan bisnis maupun perubahan dalam teknologi. Handerson (2010) menyebutkan tidak ada perusahaan yang dapat mencapai keselarasan karena bisnis dan teknologi yang selalu berubah.

Penyelarasan bukanlah sesuatu yang statis. Perusahaan harus selalu menciptakan kembali dirinya sendiri dalam hal strategi dan teknologi untuk menyesuaikan dengan keadaan pada saat itu dan untuk menjaga agar memiliki keuntungan kompetitif dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, sebaiknya dilakukan penilaian secara berkala terhadap penggunaan sistem informasi dan keselarasannya dengan strategi dan tujuan bisnis yang diterapkan pada saat itu. Apabila ternyata penggunaan sistem informasi sudah tidak lagi sesuai, maka perlu dibentuk EA yang baru guna menyelaraskan kembali pengembangan sistem informasi dengan strategi dan tujuan bisnis.

## **KESIMPULAN**

Penyelarasan sistem informasi dengan strategi dan tujuan bisnis merupakan kegiatan yang telah lama menjadi perhatian, tetapi sulit untuk dilakukan karena pada dasarnya strategi dan tujuan bisnis itu sendiri selalu berubah – ubah. sistem informasi diperlukan untuk meningkatkan competitive advantage bagi perusahaan.

Strategi dan tujuan bisnis adalah melakukan aktifitas yang berbeda untuk memberikan posisi strategis yang lebih baik dari para pesain. Diperlukan perencanaan peran sistem informasi agar dapat menjadi enabler bagi strategi dan tujuan bisnis. Peran sistem informasi dapat dibagi menjadi tiga yaitu sebagai sumber daya operasional, sumber daya strategis, dan senjata strategis. Peran sistem informasi yang berbeda dalam perusahaan cenderung memberikan tingkat keselarasan yang berbeda. Peran sistem informasi sebagai sumber daya strategis akan lebih selaras dengan strategi dan tujuan bisnis yang dijalankan.

Dalam menyelaraskan sistem informasi dan strategi dan tujuan bisnis perlu diperhatikan arah yang ingin dicapai dengan jelas, komitmen, komunikasi, dan integrasi dari fungsi – fungsi yang ada dalam organisasi. Enterprise Architecture diperlukan sebagai cetak biru perencanaan infrastruktur sistem sistem informasi agar dapat selaras dengan strategi dan tujuan bisnis yang dijalankan. Proses penyelarasan ini perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa penggunaan sistem informasi selalu sesuai dengan strategi yang dijalankan karena strategi sendiri selalu berubah – ubah dan tidak bersifat statis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdisalam, Issa-Salwe; Munir Ahmed\*, Khalid Aloufi\* and Muhammad Kabir\*. Strategic Information Systems Alignment: of IS/IT with Business Strategy. Journal of Information Processing Systems, Vol.6, No.1, March 2010 DOI :
- Bañna, Salah, Pierre-Yves Ansias, Michaël Petit, Annick Castiaux. 2008. Strategic Business/IT Alignment using Goal Models. Proceedings of BUSITAL'08
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. & Copeland, D.G. 1997. Business Strategic Orientation, Informations Systems, Strategic Orientation, and Strategic Aligment. Information Systems Research.
- Cumps, B., Viaene, S., Dedene, G., 2006. “Managing for Better Business IT Alignment”, IEEE.

Grembergen, Wim Van; Steven De Haes, Hilde Van Brempt. 2008. Understanding How Business Goals Drive IT Goals. IT Governance Institute (ITGITM) (www.itgi.org)

Hamzah, Ardi. 2007. Penyelarasan Strategi Bisnis Dan Strategi Sistem/Teknologi Informasi Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2007 (SNATI 2007) ISSN: 1907-5022 Yogyakarta, 16 Juni 2007

Henderson, J.C and Venkantraman, N. 1993. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organization. IBM Systems Journal.

Henderson, 2010. J.C., "The Four Roles of the CIO", <http://www.csc.com/aboutus/cscworld/winter02/first.shtml> .

Kalika, M., Ledru, M., Isaac, H., Beyou, C., Josserand, E. 2003. Le E-Management: Quelles Transformation Pour L'enterprise? Edtion Liaisons.

Luftman, J.N., Lewis, P.R. & Oldach, S.H. 1993. Transforming the Enterprise: The Aligment of Business and Information Technology Strategies. IBM Systems Journal.

Masing, Erik. 2009. Aligning IT with Business Goals. [http://www.information-management.com/infodirect/2009\\_128/it\\_planning\\_eam\\_strategy\\_management\\_business\\_capabilities-10015653-1.html?pg=2](http://www.information-management.com/infodirect/2009_128/it_planning_eam_strategy_management_business_capabilities-10015653-1.html?pg=2)

Porter, M.E., "What is Strategy", Harvard Business Review, 1996.

Strassman, P.A. 1990. The Business Value of Computers. The Information Economics Press. Connecticut, New Canaan.

Tallon, P.P., Kraemer, K.L. & Gurbaxani, V. 2001. Executive Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach.