

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Pendahuluan (Pengantar)

Pada bab ini menyampaikan garis besar penjelasan dilakukannya penelitian keselarasan strategi SI/TI dan strategi bisnis di PT Dirgantara Indonesia.

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

PT Dirgantara Indonesia (PTDI) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dengan spesialisasi dalam desain, pengembangan, manufaktur, dan pemeliharaan pesawat terbang baik dalam skala kecil maupun skala menengah. Didirikan pada tahun 1976, kantor pusat PTDI berlokasi di Bandung, Indonesia. PTDI telah memproduksi berbagai jenis pesawat, antara lain helikopter, pesawat bertenaga turboprop, dan kendaraan udara tak berawak (UAV). Produk PTDI di antaranya adalah *fixed-wing aircraft* di antaranya NC212 *family*, pesawat komuter yang digunakan untuk transportasi penumpang dan kargo, CN235 *family*, pesawat angkut jarak menengah yang digunakan untuk aplikasi militer dan sipil, dan N-219 (Nurtanio), pesawat angkut ringan yang dirancang untuk melayani daerah terpencil dengan infrastruktur terbatas, termasuk juga *rotary-wing aircraft* seperti helikopter Superpuma *family*, Bell 412EP, AS550, dan AS565 MBE.

Dengan telah diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 5 Tahun 2022 serta penandatanganan dan penyerahan Akta Inbreng dari Kementerian BUMN RI pada Maret 2023, maka pembentukan Holding BUMN Sektor Industri Pertahanan (INDHAN) tuntas terlaksana, Holding ini merupakan gabungan dari lima BUMN yang bergerak di bidang industri pertahanan yang terdiri dari PT Len Industri (Sistem Elektronik) sebagai induk atau nahkoda dari DEFEND ID yang beranggotakan PT Dirgantara Indonesia (*Platform Udara*), PT PAL Indonesia (*Platform Laut*), PT Pindad (*Platform Darat*) dan PT Dahana (Bahan berenergi tinggi). Pembentukan Holding BUMN INDHAN mencakup alih teknologi dan pengembangan SDM serta diharapkan dapat menjadi solusi

dalam membangun industri pertahanan nasional yang maju, kuat, mandiri dan berdaya saing dalam *Global Supply Chain*, produk dan sumber daya manusia hasil dalam negeri dapat dimanfaatkan sebagai senjata untuk memajukan kepentingan pertahanan negara guna mendukung kepentingan nasional, sehingga peran PTDI harus dioptimalkan [1].

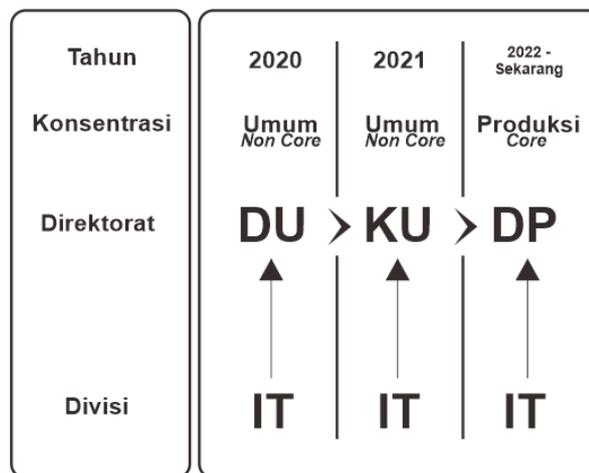
Dalam mewujudkan visi untuk “Memimpin Pasar Pesawat Terbang Turboprop Menengah dan Kecil dan Menjadi Rujukan Perusahaan Pesawat Terbang di Kawasan Asia Pasifik dengan Mengoptimalkan Kompetensi Industrial dan Komersial Terbaik”. PTDI perlu memahami betapa pentingnya kesiapan organisasi serta keselarasannya terhadap strategi bisnis. Upaya untuk mengevaluasi kesiapan organisasi dan melakukan penyesuaian guna mendukung dan memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan harus segera dilakukan sehingga mampu dan siap mengambil peran sebesar-besarnya untuk pembangunan kedaulatan negara melalui pembangunan kemampuan di bidang pertahanan udara.

Seiring dengan peningkatan upaya dalam mencapai visi, misi dan target perusahaan, PTDI melaksanakan program restrukturisasi dan revitalisasi dengan mengimplementasikan *Culture Transformation* untuk mencapai *High Commitment*, transformasi besar besaran dilakukan di seluruh unit kerja di PTDI dengan langkah awal yaitu melakukan internalisasi *das sollen* budaya perusahaan untuk membangun kebiasaan perilaku baru. Namun tentunya transformasi yang dilakukan PTDI perlu strategi yang tepat, struktur kerja yang jelas, serta mekanisme yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efisien dan terukur sesuai dengan *value* perusahaan.

PTDI semula (2020) memiliki 7 Direktorat, yaitu Direktorat Utama (UT), Direktorat Keuangan (KU), Direktorat Umum dan Sumber Daya Manusia (DU), Direktorat Niaga & Restrukturisasi (DN), Direktorat Teknologi & Pengembangan (DT), Direktorat Produksi (DP), dan Unit Bisnis Strategis Aircraft (SBU ACS), namun setelah adanya pergantian jajaran direksi terakhir pada tahun 2021 jumlah direktorat meramping menjadi hanya 4 Direktorat saja yaitu Direktorat Utama (UT), Direktorat Keuangan, Manajemen Resiko dan

Sumber Daya Manusia (KU), Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan (DT) dan Direktorat Produksi (DP).

Setiap direktorat mempunyai tanggung jawab dalam mendukung perkembangan usaha perusahaan, termasuk Divisi Teknologi Informasi yang sebelumnya beroperasi dibawah koordinasi Direktorat Umum dan Sumber Daya Manusia (DU) pada saat ini telah berubah menjadi Direktorat Keuangan, Manajemen Resiko dan Sumber Daya Manusia (KU), menjadi berada di bawah garis koordinasi Direktorat Produksi (DP) (seperti yang diilustrasikan gambar 1.1) seiring dengan rencana jangka panjang perusahaan terkait dukungan dan implementasi TI pada proses pengembangan teknologi produksi pesawat terbang yang menjadi target prioritas perusahaan, maka kedepannya organisasi perusahaan akan diarahkan ke dalam bentuk yang dapat bergerak lebih lincah dan mampu memperkuat ekosistem kolaborasi untuk mengembangkan bisnis



**Gambar 1.1** Perubahan Garis Koordinasi Divisi IT di PTDI

Divisi Teknologi Informasi memiliki tugas pokok berdasarkan piagam / *charter* yang dituangkan dalam Ketentuan Perusahaan (KP) yaitu merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, memonitor dan mengevaluasi kebijakan penggunaan Teknologi Informasi yang selaras dengan Visi dan Misi kebijakan Teknologi Informasi Perusahaan dengan menyediakan sistem informasi, tenaga profesional dan layanan informasi yang inovatif dengan menggunakan metoda dan prosedur serta ketentuan yang

berlaku agar tata kelola Teknologi Informasi terkoordinasi dengan baik dan selaras dengan bisnis dan strategi perusahaan.

Namun demikian, muncul pertanyaan apakah strategi Divisi Teknologi Informasi telah selaras dengan strategi bisnis PTDI, mengingat perusahaan telah melakukan restrukturisasi dan transformasi bisnis maka seharusnya Divisi Teknologi Informasi mulai mengevaluasi, menyelaraskan dan menyesuaikan strategi SI/TI di dalam mendukung strategi bisnis perusahaan yang sejalan dengan tujuan jangka panjang, menengah dan pendek yang harus dicapai perusahaan secara terukur dan terarah. Penyelarasan strategi antara strategi sistem informasi atau teknologi bisnis dan strategi bisnis dapat memberikan solusi terhadap organisasi yang kini menghadapi tantangan bisnis yang kompetitif [2]. Untuk itu, dibutuhkan evaluasi dengan mengukur kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PTDI. Melakukan pengukuran kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis bertujuan untuk mengetahui posisi kematangannya. Salah satu mekanisme atau metode untuk melakukan pengukuran keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis adalah *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*. Metode ini diperkenalkan oleh Luftman yang dibuat berdasarkan pengembangan 12 komponen pada Strategic Alignment Model oleh Henderson dan Venkatraman. Luftman mengidentifikasi faktor pendukung (*enabler*) dan faktor penghambat (*inhibitor*) keselarasan strategi berdasarkan 12 komponen *Strategic Alignment Model (SAM)*. Hasilnya tercipta enam kriteria untuk melakukan pengukuran kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis.

PTDI sebenarnya sudah sejak lama memanfaatkan SI/TI dalam mendukung proses bisnisnya, namun belum pernah melakukan penilaian keselarasan strategi SI/TI secara menyeluruh dan spesifik serta belum pernah melakukan pengukuran tingkat kematangan dari penerapan SI/TI terhadap strategi bisnis. Padahal, mengetahui tingkat kematangan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Tingkat kematangan penting untuk diketahui agar perusahaan mendapat informasi terkait seberapa baik pengelolaan teknologi

informasi di sebuah organisasi [3]. Informasi tersebut berguna untuk memperbaiki proses TI agar nilai TI dan kinerja perusahaan meningkat.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan penilaian kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis. Pengukuran ini bertujuan memberikan informasi kepada manajemen PTDI mengenai tingkat keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis yang terjadi saat ini. Penelitian ini tidak hanya terbatas pada pengukuran namun juga memberikan rekomendasi berupa usulan aktivitas perbaikan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis dengan tujuan peningkatan nilai TI dan peningkatan kinerja PTDI.

Berdasarkan kebutuhan diatas, maka penulis akan mengukur kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PTDI, yang kemudian dituangkan menjadi Tesis dengan judul :

**“PENGUKURAN TINGKAT KESELARASAN STRATEGI SI/TI DENGAN STRATEGI BISNIS BERDASARKAN *STRATEGIC ALIGNMENT MATURITY MODEL (SAMM)* (STUDI KASUS : PT DIRGANTARA INDONESIA)”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari hasil pengamatan penulis selama melaksanakan penelitian di PT Dirgantara Indonesia, didapatkan fakta yang akan diteliti lebih lanjut pada penelitian ini, yaitu :

- a. PT Dirgantara Indonesia belum pernah melakukan pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis.
- b. Evaluasi strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PT Dirgantara Indonesia belum dilakukan secara spesifik dan menyeluruh.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Dari hasil analisis penulis selama melaksanakan observasi di PT Dirgantara Indonesia, mengenai lingkup proses bisnis, wewenang dan tanggung jawab Divisi Teknologi Informasi. Maka rumusan masalah yang akan diteliti lebih lanjut pada penelitian ini, yaitu :

- a. Bagaimana menentukan posisi kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis berdasarkan kerangka kerja *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)* di PT Dirgantara Indonesia.
- b. Upaya dan aktivitas apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan tingkat keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PT Dirgantara Indonesia berdasarkan kerangka kerja *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian yang diharapkan tercapai yaitu sebagai berikut :

- a. Melakukan pengamatan dan analisis kesesuaian antara ketentuan internal perusahaan dengan inisiasi / proses yang sudah berjalan saat ini sebagai pedoman dalam mengukur tingkat kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis berdasarkan kerangka kerja *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)* di PT Dirgantara Indonesia.
- b. Mengetahui tingkat keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PT Dirgantara Indonesia serta memberikan usulan (rekomendasi dan saran) perbaikan aktifitas terhadap proses penyelarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis di PT Dirgantara Indonesia.

##### **1.4.1. Kegunaan Penelitian**

Dalam penulisan tesis ini, kegunaan dan manfaat yg diharapkan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

###### **1) Kegunaan Pengembangan Ilmu**

Seluruh rangkaian kegiatan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menyajikan referensi dan wawasan tambahan terkait keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis bagi para praktisi atau tenaga profesional TI.

Adapun bagi penulis sendiri, penelitian ini menjadi kesempatan dan wahana untuk mempraktikkan teori dan ilmu-ilmu yang didapat selama mengikuti perkuliahan di Magister Sistem Informasi Universitas Komputer Indonesia.

## 2) Kegunaan Operasional

- (1) Memberikan masukan yang dapat dipertimbangkan manajemen PT Dirgantara Indonesia dalam mengoptimalkan peran dan fungsi TI dengan fungsi bisnis.
- (2) Mengetahui kekurangan dan perbaikan proses layanan TI dan bisnis yang perlu dilakukan oleh perusahaan.

## 3) Kegunaan Fungsional

- (1) Dapat membangun efektifitas pekerjaan, kepatuhan dan meningkatkan produktifitas.
- (2) Dapat meningkatkan citra perusahaan dimata karyawan, *customer*, direksi, komisaris, dan pemerintah sebagai perusahaan yang mengadaptasi TI sebagai alat mendukung bisnisnya.

### 1.4.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan, pandangan para pembaca sebagai bentuk sumbangsih terhadap perkembangan kemajuan dunia pendidikan dan industri di masa yang akan datang.

### 1.5. Batasan Masalah

Untuk memberikan hasil penelitian yang berfokus pada sasaran topik penelitian yang diambil, maka penulis membatasi permasalahan yang akan dikaji yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya memberikan saran perbaikan aktifitas dan dapat ditindak lanjuti sebagai aksi korporasi ketika kondisi perusahaan berangsur membaik serta sumber daya dan finansial yang memadai.
2. Kuesioner ditujukan kepada perwakilan karyawan Divisi TI dan Non TI (*Middle Management*) yang menurut pertimbangan penulis memiliki pengalaman dan kemampuan memahami TI dengan baik.

## **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari beberapa bab yaitu :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memberikan pemahaman tentang konsep kesesuaian strategi teknologi informasi terhadap strategi bisnis, pemahaman tentang tingkat kematangan (*maturity*) yang dikembangkan oleh luftman, faktor-faktor pemicu dan penghambat keselarasan berdasarkan perspektif luftman dan dasar ilmu lain yang dianggap relevan dan mendukung pembahasan laporan penelitian untuk memberikan dasar acuan secara ilmiah yang berguna dalam membentuk kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini.

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang profil perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi secara garis besar, tugas pokok dan fungsi organisasi yang menjadi tempat dilakukannya penelitian.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan gambaran hasil pengukuran yang telah dilakukan berdasarkan metode penelitian yang digunakan, seperti hasil kuesioner, tingkat kematangan yang diperoleh dan penjabaran hasil analisa usulan perbaikan tingkat kematangan yang dituju.

### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan ringkasan hasil penelitian berdasarkan hasil dan pembahasan serta saran terhadap pengembangan penelitian yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.