BAB II.
TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan pembahasan mengenai hasil studi literatur yang menjadi landasan pembahasan pada bab-bab selajutnya. Persoalan kesesuaian strategi teknologi informasi (TI) terhadap strategi bisnis berkaitan erat dengan hal-hal yang perlu dikaji untuk mendukung kebutuhan analisis dan pengembangan solusi yang di harapkan dalam penelitian ini. Beberapa hal penting yang akan mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu
2. Pemahaman mengenai kesesuaian TI terhadap strategi Bisnis Universitas
3. Pengukuran, bertujuan untuk mengetahui tingkat kematangan kesesuaian antara TI dengan Bisnis
4. Pengukuran dilakukan berdasarkan metode *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM) yang diperkenalkan oleh Lufman
5. Model Kematangan luftman

II.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian sebelum nya telah mengkaji masalah pengukuran keselarasan Strategi TI dan bisnis menggunakan model SAMM.

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Albi dengan judul pengukuran kesesuaian strategi teknologi informasi terhadap strategi bisnis menggunakan *IT balanced scorecard* menggunakan model SAMM dalam langkah awal mengukur tingkat kematangan keselarasan TI dengan Bisnis adapun penelitian dilaksanakan

di divisi TI PT Pos indonesia kesimpulan penelitian tersebut adalah kriteria pengukuran kompetensi/nilai pada model kematangan Luftman, bertujuan untuk menelaah kontribusi nilai-nilai TI terhadap bisnis korporasi. Kontribusi nilai-nilai TI terhadap bisnis diukur dengan memetakan kinerja TI ke dalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*.[4].

Semetara penelitian saat ini bertujuan untuk melihat dan menilai sejauh mana tingkat kematangan keselarasan TI dengan Bisnis di Universitas Komputer Indonesia dengan menggunakan metode SAMM dan memberikan saran perbaikan secara terperinci terkait peningkatan tingkat kematangan Keselarsan TI dan Bisnis di Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

II.3 Definisi dan Elemen Strategi

Memahami strategi seringkali terasa tidak mudah, karena setiap literatur memberikan definisi yang berbeda dan sampai saat ini tidak ada definisi yang baku. Beberapa diantara definisi-definisi tersebut sebagai berikut :

Menurut Bateman Strategi adalah pola tindakan dan alokasi sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. [2]. Menurut Barry Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).[1]

Strategi ternyata memiliki banyak definisi. Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara-cara untuk mencapai jangka pendek disebut sebagai taktik. para ahli

mengilustrasikan bahwa dengan strategi merupakan suatu seni menggunakann Pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara. Dalam satu peperangan bisa jadi terdiri dari banyak pertempuran dan untuk memenangkan peperangan tidak harus memenangkan semua pertempuran. Berdasarkan pengamatan, proses paling krusial pada saat perumusan strategi adalah saat merumuskan alternatif dan menentukan pilihan tujuan/cara. Artinya strategi yang baik harus dihasilkan dari proses memilih alternatif-altenatif yang ada (alternatif harus lebih dari satu) Sering alternatifalternatif yang tidak dipilih tidak ikut terdokumentasi dalam rumusan strategi, pada hal strategi terpilih akan jauh lebih bermakna bila alternatif-alternatif yang tidak dipilih juga didokumentasikan untuk mempermudah anggota organisasi (yang lain) menafsirkan rumusan strategi terpilih.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, yaitu alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Seperti yang didefinisikan oleh Chandler yang menyebutkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.[2]

Dengan demikian, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa: Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).

II.4 Strategi Bisnis

Menurut Hover, strategi bisnis adalah untuk mengindentifikasi kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi bisnis/SBU dimasa depan serta mengali

kemampuan sumber daya dan skill yang dimiliki organisasi (SBU) yang dapat digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman sehingga tujuan organisasi(SBU) dapat tercapai. Strategi bisnis fokus pada ‘bagaimana bersaing’ pada industri, produk atau pasar tertentu.[1]

Sedangkan menurut Bateman, Strategi bisnis pada umumnya dirancang untuk meletakkan bisnis pada suatu posisi yang diinginkan dalam suatu industri tertentu, sedemikian sehingga pada akhir periode perencanaan dapat diperoleh tujuan (tingkat keuntungan) seperti yang diharapkan. Strategi bisnis akan membantu membentuk keunggulan kompetitif dengan pesaing. Ditambah dengan pendapat-pendapat ahli yang lain maka disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah strategi yang dipergunakan unit bisnis(unit/anak organisasi) untuk bersaing dalam suatu industri tertentu guna mendapatkan tujuan yang ditetapkan.[2]

II.5 Strategi Sistem Informasi

Strategis Sistem Informasi adalah sebuah sistem informasi yang memiliki tujuan seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendukung organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif, dan mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut. Karakteristik Strategi Sistem Informasi adalah:

1). Memiliki fokus keluar (eksternal), buka kedalam (internal). Perencanaan SIS akan memanfaatkan pengetahuan mengenai kondisi lingkungan bisnis, keinginan customer-supplier, perkembangan teknologi dalam proses identifikasi keunggulan, dan bagaimana sistem informasi yang diperlukan untuk mencapainya.

2). Menambah nilai (*adding value*), bukan mengurangi biaya (*cost reduction*). Hal ini tidak berarti bahwa tidak ada upaya melakukan pengurangan biaya. Pengurangan biaya biasanya menjadi target dari DP, dan karena tujuan DP adalah subset dari MIS, maka otomatis keunggulan kompetitif dapat dicapai juga melalui pengurangan biaya. Prinsip utama dari karakteristik ini adalah '*doing better, not cheaper'*. Ada keunggulan-keunggulan yang mungkin tidak akan diakomodasi dalam rencana bila prinsip utama adalah pengurangan biaya.

3). Berbagi keuntungan. Dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi dapat juga berusaha memberikan keuntungan tidak hanya bagi dirinya sendiri, tetapi juga untuk customer, supplier, bahkan juga pesaing untuk membentuk lingkungan bisnis yang lebih baik.

4). Memahami customer.

5). *Business driven innovation, not technology driven* Salah satu kegagalan adalah penggunaan teknologi yang lebih baik, tetapi visi bisnis yang buruk. Keberhasilan datang dari teknologi yang 'cukup baik', tetapi dengan pemahaman yang jelas tentang kostumer, dan bisnis.

6). Pengembangan yang bertahap (*incremental development*). Pendekatan yang paling baik adalah pendekatan bertahap (*stepped approach*) mengerjakan satu hal, dan kemudian mengembangkan (*extending*) di atasnya untuk pengembangan lebih lanjut.

7). Menggunakan informasi yang sudah didapatkan. Gunakan informasi yang didapatkan dari analisa produk dan pasar, juga analisis yang dilakukan oleh

riset eksternal. Gabungkan, potong, dan sambung untuk mengidentifikasi kesempatan bisnis yang baru.

Strategi Sistem Informasi memiliki dua komponen, yaitu:

1). Strategi SI (berorientasi pada *demand*)

Strategi SI dibuat untuk mendefinisikan kebutuhan organisasi akan sistem dan informasi yang diperlukan untuk mendukung strategi keseluruhan dari bisnis. Strategi SI mendasarkan diri pada bisnis, dan sekaligus memperhatikan masalah kompetisi (*competitiveness*), dan keselarasan (*alignment*) SI/TI dengan bisnis.

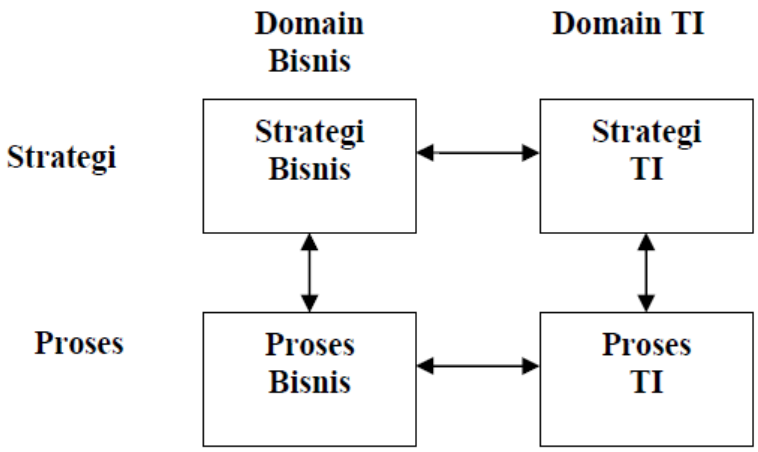
2). Strategi TI (berorientasi pada *supply*)

Strategi TI dibuat untuk mendefinisikan upaya pemenuhan/ mendukung kebutuhan organisasi akan sistem dan informasi oleh teknologi Bila kita mengharapkan agar penerapan TI optimal, dibutuhkan suatu strategi SI/TI yang selaras dengan Strategi bisnis organisasi. Hal ini diperlukan agar investasi yang dikeluarkan untuk TI sesuai dengan kebutuhan dan memberikan manfaat yang diukur dari pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Earl membedakan antara strategi SI dan Strategi TI [3]. Strategi SI menekankan pada penentuan aplikasi SI yang dibutuhkan organisasi.

II.6 Kesesuaian Teknologi Informasi (TI) terhadap Bisnis

Kesesuaian antara TI dan bisnis berarti organisasi menerapkan teknologi Informasi(TI) secara tepat, sesuai dengan strategi, tujuan dan kebutuhan bisnis organisasi. Duffy dalam Grembergen menjelaskan bahwa keselarasan stratejik antara bisnis dan TI adalah sebuah proses serta tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan dan mempertahankan hubungan timbal balik

antara bisnis dan TI [12]. Supaya tujuan tersebut tercapai diperlukan sebuah model yang menjelaskan hubungan antara strategi bisnis dan TI. Henderson dan Venkatraman telah menyampaikan model yang dikenal dengan Strategic Alignment Model (SAM) yang telah banyak digunakan oleh peneliti [6]. Dalam "model kesesuaian Strategis" terdapat dua domain yaitu: domain bisnis dan domain teknologi. Dalam hal ini termasuk pengembangan dan pemeliharaan system suatu organisasi. Model kesesuaian bisnis-TI dapat diilustrasikan pada gambar di bawah ini. SAM berfokus pada *strategic fit* dan *functional integration*.



Gambar II. 1 SAM Model

Dari Gambar II.1 dapat dilihat bahwa Sam Model Memiliki 4 persfektif, ke 4 persfektif itu adalah:

1. *Strategy Execution*, merupakan pandangan yang umum dan banyak diketahui orang. Dalam pandangan ini penting sekali untuk top manager menjalankan perannya sebagai penyusun strategi. sedangkan manajer TI adalah orang yang secara efisien dan efektif menyusun dan merencanakan infrastruktutr TI yang akan dibangun selaras dengan strategi bisnis yang

telah ditetapkan. juga harus dilakukan penilaian apakah biaya investasi TI yang dikeluarkan sebanding dengan strategi bisnis yang ditetapkan.

2. *Technology Transformation*, berbeda dengan *Strategy Execution*, pandangan ini menganggap bahwa perusahaan dapat sukses dalam kompetisinya apabila perusahaan tersebut memiliki TI yang sesuai dan paling baik. Dalam hal ini strategi bisnis ditentukan melalui pertimbangan TI apa yang akan digunakan pada bisnisnya.
3. *Competitive Potential*, dalam pandangan ini perusahaan berusaha mengembangkan bisnisnya dengan memanfaatkan TI yang ada. Mereka menganggap bahwa dengan adanya TI mereka dapat menciptakan produk-produk (barang maupun jasa) baru yang dapat membuat mereka maju. Pandangan ini juga menyebutkan bahwa dalam perkembangan TI strategi bisnis juga senantiasa berubah menyesuaikan TI yang ada.
4. *Service Level*, dalam pandangan ini perusahaan berusaha menjadi perusahaan dengan layanan TI kelas dunia. Untuk itu perusahaan harus dapat mengcover seluruh perubahan yang cepat dalam permintaan pelanggan agar perusahaan paham apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan-pelanggannya.

II.6.1 Strategi Fit

Henderson dan Venkatraman menyatakan bahwa konsep keselarasan strategis didasarkan pada dua asumsi dasar pertama bahwa kinerja ekonomi secara langsung berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menciptakan strategi Fit antara posisi organisasi dalam persaingan produk dan arena pasar yang

kompetitif dan desain struktur administratif yang tepat untuk mendukung eksekusinya[5]. kedua strategi Fit bersifat dinamis dan keselarasan strategis adalah suatu proses dan bukan *event*. Dalam skenario ini Strategi Fit faktor eksternal maupun internal harus sama kuat untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Henderson dan Venkatraman berpendapat bahwa ketidakmampuan untuk menyadari nilai dari investasi TI, sebagian merupakan dampak dari kurangnya keselarasan antara bisnis dan strategi TI organisasi[5]. Strategi mempengaruhi baik perumusan (*decisions pertaining to competitive, product market choices*) maupun pada saat implementasi (*choices that pertain to the structure and capabilities of the firm to execute it's product market choices*) untuk itu di perlukan ada keselarasan antara formulasi dan implementasi strategi, Henderson dan Venkatraman [6].

Pada tahun 1991 telah dilakukan penelitian kembali mengenai strategi fit dalam situasi kompetitif, strategi, budaya organisasi beserta kepemimpinannya. Performa yang baik dapat diperoleh dari bisnis-bisnis dengan tingkat tinggi keselarasan antara empat unsur yang disebutkan di atas. Demikian pula Henderson dan Venkatraman menyatakan bahwa tidak ada penggunaan aplikasi TI yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena keunggulan kompetitif ini hanya bisa diperoleh melalui bagaimana kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi smua fungsi TI secara berkelanjutan[6].

Henderson dan Venkatraman berpendapat bahwa strategi TI harus di artikulasikan dalam dua domain, yaitu internal dan external dimana internal domain tersebut harus mendominasi dan eksternal domain harus sudah di

eksplorasi dengan baik[6]. Dalam penelitian yang di lakukan di lapangan mengindikasikan ketidak selarasan antara domain internal dan eksternal merupakan penyebab utama kegagalan investasi TI untuk menghasilkan suatu *Value.*

Thrasher memperluas teori strategi fit untuk jaringan antar-organisasi, di asumsikan bahwa strategi fit memiliki peran yang lebih crusial pada jaringan antar-organisasi di bandingkan dengan firma yang umum.[5] Strategis dalam jaringan antar-organisasi akan memainkan peran yang sangat penting dalam *e-commerce* sehingga akan membutuhkan penelitian lebih lanjut serta pengembangan dan model teoritis yang lebih baik untuk menciptakan komunitas TI mengenai nilai dari penggunaan TI dalam perusahaan.

II.6.2 Integrasi Fungsional

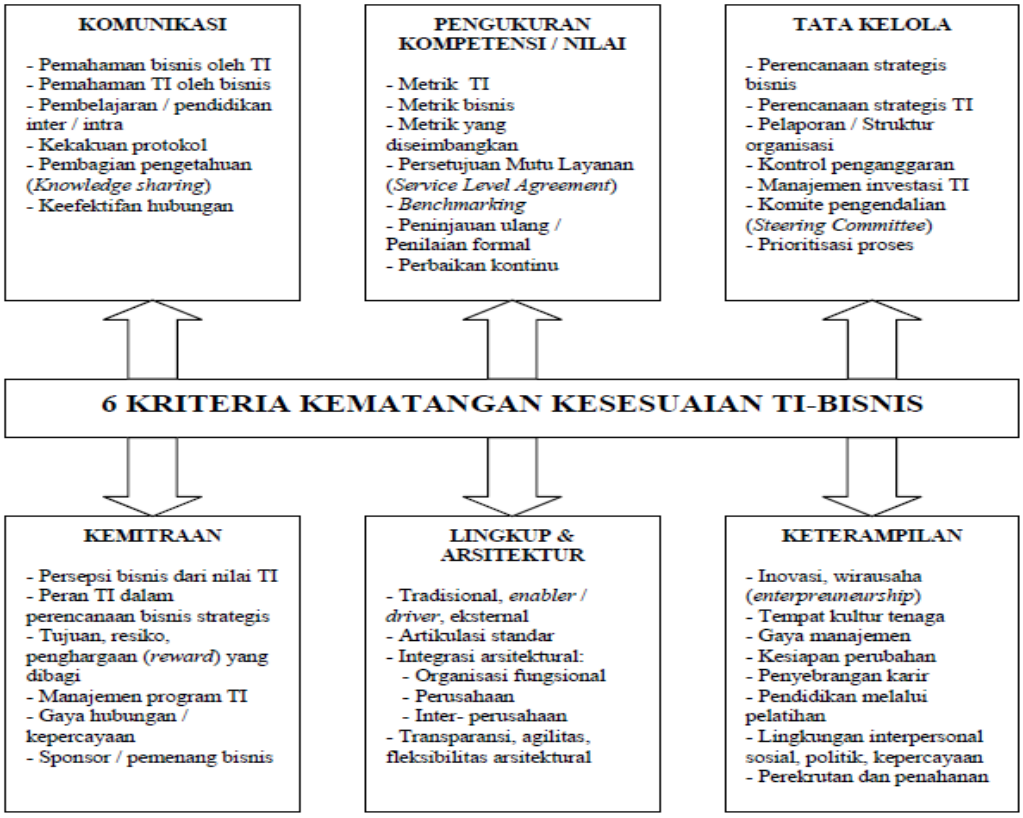
Integrasi fungsional di SAM model Henderson dan Venkatraman menggambarkan hubungan antara perspektif strategis dan fungsi management. Integrasi fungsional berkaitan dengan integrasi posisi perusahaan di pasar eksternal yang kompetitif dan pangsa pasar TI. Posisi ini akan memungkinkan realisasi investasi TI. Demikian pula Nickels setuju bahwa posisi strategis TI dalam organisasi memastikan dukungan untuk strategi bisnis, mendorong akuisisi dan penggunaan layanan teknologi IT, dan bukan sebaliknya. Tipe kedua integrasi fungsional adalah penyelarasan bisnis dan infrastruktur TI. infrastruktur TI dipengaruhi oleh infrastruktur organisasi.

II.7 Model Kematangan

SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) diperkenalkan oleh Luftman, model SAMM dibuat berdasarkan pengembangan dari 12 komponen pada model SAM Henderson dan Venkatraman dan hasil penelitian Luftman yang mengidentifikasikan faktor-faktor yang menjadi pemicu (*enabler*) dan penghambat (*inhibitor*) terhadap keselarasan antara bisnis dengan TI[5].

Tingkat kematangan tersebut merepresentasikan setiap enam kriteria kesesuaian TI-bisnis sebagai berikut, sebagaimana yang diilustrasikan pada Gambar II. 2

1. Kematangan komunikasi
2. Kematangan pengukuran nilai/kompetensi
3. Kematangan tata kelola
4. Kematangan kemitraan
5. Kematangan lingkup dan arsitektur
6. Kematangan keterampilan



Gambar II. 2 SAMM Model

II.8 Pengukuran Kematangan Kesesuaian TI dengan Bisnis

Kesesuaian strategis menunjukkan bagaimana TI harmonis dengan bisnis, dan bisnis perlu atau bisa hamonis dengan TI. Kesesuaian berkembang ke dalam hubungan di mana fungsi TI dan fungsi bisnis dapat beradaptasi terhadap strategi bersama. Kesesuaian memerlukan dukungan yang kuat dari manajemen senior, hubungan kerja yang baik, kepemimpinan yang kuat, prioritas yang tepat, dan komunikasi yang efektif.

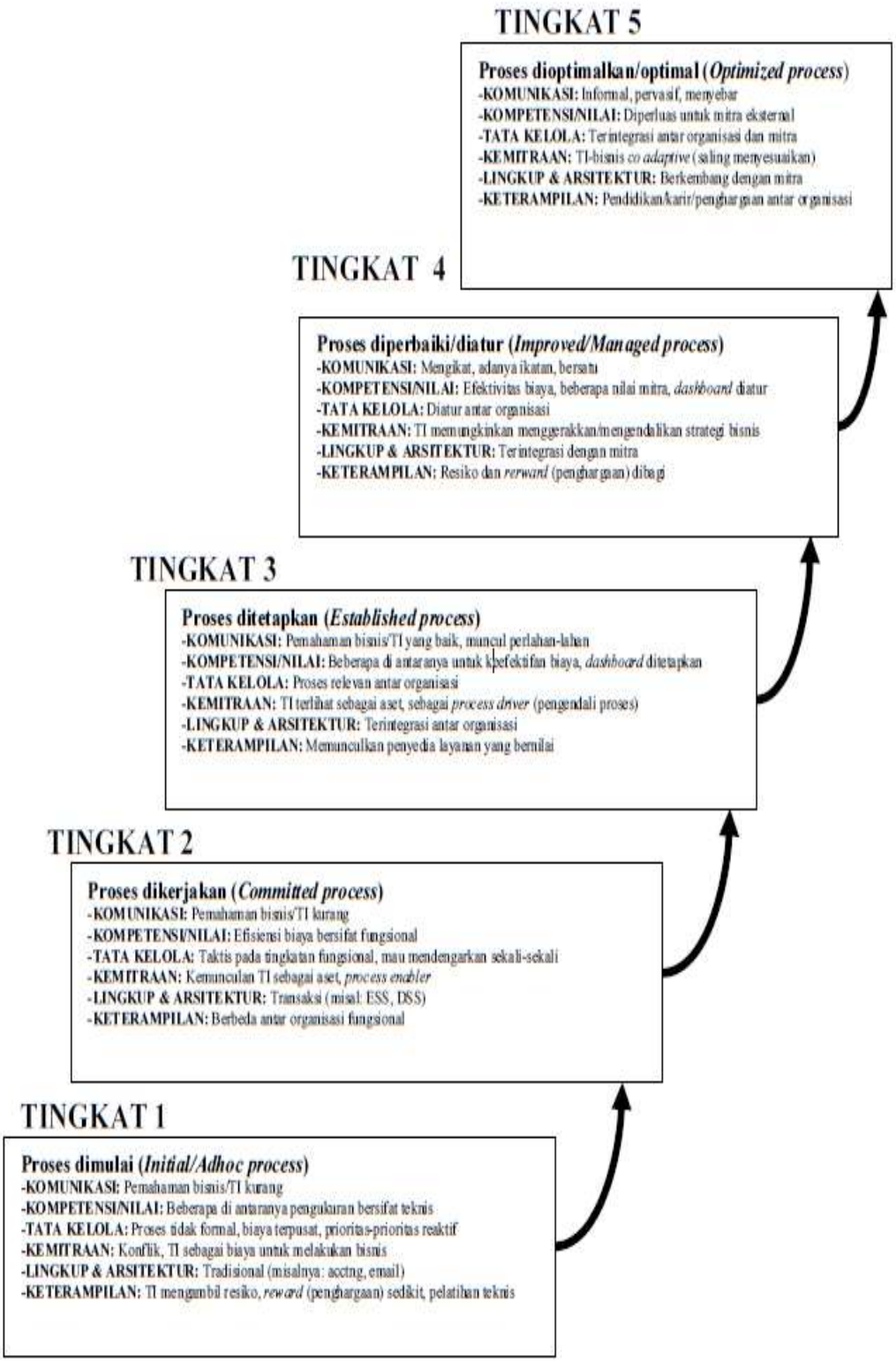
Luftman menyebutkan proses pengukuran tingkat kematangan keselarasan dapat memberikan informasi kepada organisasi mengenai kondisi terkini dari keselarasan strategi mereka dan mengidentifikasi apasaja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kondisi yang ada [8]. Dengan mengacu pada keenam

komponen pada model SAMM, pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sebagai berikut:

1. Metode agar organisasi dapat menentukan tingkat kematangan keselarasan bisnis dan TI berdasarkan kondisinya terkini.
2. Dengan mengetahui tingkat kematangan, organisasi dapat menentukan hal-hal apasaja yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki.
3. Dengan pengukuran tingkat kematangan, organisasi dapat mengetahui performa - kemajuan mereka dalam mencapai target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Gambar II.3 mengilustrasikan penilaian kematangan yang digambarkan dengan model yang terdiri atas lima tingkat kematangan strategis, yaitu:

1. Proses dimulai (*Initial/Adhoc process*)
2. Proses dikerjakan (*Committed process*)
3. Proses ditetapkan (*Established process*)
4. Proses diperbaiki/diatur (*Improved/Managed process*)
5. Proses dioptimalkan/optimal (*Optimized process*)



Gambar II. 3 Kematangan Kesesuaian Strategis

Definisi setiap tingkat adalah sebagai berikut:

Tingkat 1: Proses dimulai (*Initial/Ad hoc process*)

Tingkat 1 menyatakan tingkat paling rendah dari kematangan kesesuaian strategis. Organisasi yang berada pada tingkat ini tidak mungkin mencapai suatu strategi bisnis-TI yang sesuai.

Tingkat 2: Proses dikerjakan (*Committed process*)

Tingkat 2 menyatakan bahwa organisasi mulai melakukan proses untuk kematangan kesesuaian strategis. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini diarahkan pada situasi lokal atau organisasi fungsional (seperti: pemasaran, keuangan, manufacturing, dan SDM) dalam perusahaan secara keseluruhan. Karena kesadaran terbatas oleh komunitas bisnis dan TI dari organisasi fungsional yang berbeda dalam menggunakan TI, kesesuaian sulit tercapai. Beberapa kesesuaian bisnis-TI pada tingkat lokal secara khusus tidak berpengaruh pada perusahaan. Bagaimanapun, peluang yang potensial mulai diperkenalkan.

Tingkat 3: Proses ditetapkan (*Established focused process*)

Tingkat 3 menyatakan bahwa organisasi telah menetapkan kematangan kesesuaian strategis yang terfokus. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini mengkonsentrasikan tata kelola, proses, dan komunikasi ke arah sasaran bisnis yang spesifik. TI ditanamkan dalam bisnis. Tingkat 3 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Sistem aplikasi menunjukkan arah yang direncanakan dan diatur dari pemrosesan transaksi tradisional kepada sistem yang menggunakan informasi untuk membuat keputusan bisnis. Ekstrastruktur TI berkembang dengan mitra kunci.

Tingkat 4: Proses diperbaiki/diatur (*Improved/Managed process*)

Tingkat 4 menyatakan bahwa organisasi telah mengatur kematangan kesesuaian strategis. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini menunjukkan tata kelola dan layanan yang efektif yang menguatkan konsep TI sebagai pusat nilai. Organisasi pada tingkat 4 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Fokus sistem aplikasi ada pada peningkatan kendali proses bisnis untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Organisasi tingkat 4 memandang TI sebagai kontributor strategis yang inovatif dan imajinatif untuk sukses.

Tingkat 5: Proses dioptimalkan/optimal (*Optimized process*)

Tingkat 5 menyatakan bahwa organisasi telah optimal, di mana kematangan kesesuaian strategis disesuaikan. Proses tata kelola mengintegrasikan proses perencanaan strategis TI dengan proses bisnis strategis. Organisasi pada tingkat 5 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Tujuannya untuk memperluas organisasi ke dalam rantai persediaan pelanggan dan penyedia. Pada umumnya, organisasi sulit untuk mencapai tingkat 5 ini. Organisasi pada tingkat 5 lebih banyak pada perusahaan teknologi dari pada perusahaan berbentuk keamanan, asuransi, travel, dan perusahaan retail.