

*Jurnal*

# **BISNIS & MANAJEMEN**

Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan, ISSN 1411 - 9366

Volume 5 No.3, Mei 2009

**ANALISIS PENGARUH SELEBRITI *ENDORSER* TERHADAP *BRAND IMAGE* PADA IKLAN PRODUK KARTU PRABAYAR XL BEBAS DI BANDAR LAMPUNG**

**Driya Wiryawan, Anisa Pratiwi**

**SISTEM INFORMASI STRATEGIK: MENUNJANG *STRATEGIC AGILITY* DAN MENUJU KEUNGGULAN KOMPETIIF**

**Ayi Ahadiat**

**THE ROLE OF CELEBRITY ENDORSE IN ADVERTISING BEAUTY PRODUCT (CASE ON LUX SOAP ADVERTISEMENT) IN BANDARLAMPUNG**

**Rinaldi Bursan, Anisa Kartika Sari**

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN PELAYANAN PADA DINAS KEPENDUDUKAN KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Habibullah Jimad, Iin Apriyani**

**PRIORITAS PENGENDALIAN RESIKO LINGKUNGAN DAN ASURANSI LINGKUNGAN**

**Toto Gunarto, Dudung Darusman, Surjono H. Sutjahjo, Hikmat Ramdan**

**ANALISIS LOYALITAS MEREK (STUDI PADA PRODUK TABUNGAN DI PROVINSI LAMPUNG)**

**Mahrinasari**

**THE FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS OF PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR BEFORE AND AFTER BONDS ISSUANCE**

**Zulkarnain**

<i>JURNAL BISNIS</i> dan <i>MANAJEMEN</i>	Vol. 5	No.3	Hal. 235-348	<i>Bandarlampung</i> Mei 2009	ISSN 1411 - 9366
---	--------	------	--------------	----------------------------------	---------------------

---

## JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

---

### TIM REDAKSI

- Penanggung Jawab : **Prof. Dr. Ir. Sugeng P. Harianto, M.Sc.**  
(Rektor Universitas Lampung)
- Pembina : **Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.Sc.**  
(Pembantu Rektor I Universitas Lampung)
- : **Dr. John Hendri, M.S.**  
(Ketua Lembaga Penelitian Universitas Lampung)
- : **Toto Gunarto, S.E., M.S.**  
(Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung)
- Pemimpin Umum : **Hj. Mahrinasari, S.E., M.B.A.**  
Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas  
Lampung

#### Dewan Editor

- Ketua : **Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**
- Anggota : **Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
**Dr. Sri Hasnawati, S.E., M.M.**  
**Iban Sofyan, S.E., M.M.**  
**Aripin Ahmad, S.E., M.Si.**  
**Zulkarnain, S.E., M.B.A.**  
**Dariyus, S.E., M.M.**  
**Ribhan, S.E., M.Si.**  
**Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**

#### Redaksi Pelaksana

- Ketua : **Hj. Aida Sari, S.E., M.Si.**
- Wakil Ketua : **Rinaldi Bursan, S.E., M.Si.**
- Sekretaris : **Prakarsa Pandjinegara, S.E., M.E.**
- Bendahara : **Hi. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**
- Tata Usaha dan Kearsipan : **Prayugo**
- Distribusi dan Sirkulasi : **Nasirudin**
- Alamat Redaksi : Gedung A Lantai 2, Fakultas Ekonomi Unila  
Jl. Prof. Sumantri Brojonegoro no. 1  
Gedungmeneng - Bandarlampung, 35145  
Telp. : (0721) 773465  
Email : [manajemen@unila.ac.id](mailto:manajemen@unila.ac.id)  
Website : <http://fe-manajemen.unila.ac.id/~jbm>

Jurnal Bisnis dan Manajemen merupakan media komunikasi ilmiah, diterbitkan tiga kali setahun oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, berisikan ringkasan hasil penelitian, penelitian, tesis, dan disertasi.

---

**JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

---

**DAFTAR ISI**

Analisis Pengaruh Selebriti <i>Endorser</i> Terhadap <i>Brand Image</i> Pada Iklan Produk Kartu Prabayar XL Bebas di Bandar Lampung Driya Wiryawan, Anisa Pratiwi .....	235
Sistem Informasi Strategik: Menunjang <i>Strategic Agility</i> dan Menuju Keunggulan Kompetiif Ayi Ahadiat .....	265
The Role Of Celebrity Endorse In Advertising Beauty Product (Case On Lux Soap Advertisement) In Bandarlampung Rinaldi Bursan, Anisa Kartika Sari .....	279
Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Pelayanan Pada Dinas Kependudukan Kota Bandar Lampung Habibullah Jimad, Iin Apriyani .....	303
Prioritas Pengendalian Resiko Lingkungan dan Asuransi Lingkungan Toto Gunarto, Dudung Darusman, Surjono H. Sutjahjo, Hikmat Ramdan..	323
Analisis Loyalitas Merek (Studi Pada Produk Tabungan Di Provinsi Lampung) Mahrinasari .....	335
The Financial Performance Analysis Of Pt Indofood Sukses Makmur Before And After Bonds Issuance Zulkarnain .....	365

# SISTEM INFORMASI STRATEGIK: MENUNJANG STRATEGIC AGILITY DAN MENUJU KEUNGGULAN KOMPETITIF<sup>3</sup>

Ayi Ahadiat<sup>4</sup>

---

## ABSTRACT

*Investment in strategic information system (SIS) can lead to productivity paradox of IT, which shows no positive relationship between IT investment and organizational performance. The appropriate processes of SIS should be initiated by strategic planning of information technology system (ITS), followed by alignment of ITS and business strategies, and finally good execution of ITS strategic plan. The alignment of ITS strategic plan with business strategies will create strategic agility as a characteristic of competitive advantage that will subsequently induce the organizational performance.*

---

*Key words: Information technology system, strategic information system, strategic agility, dan competitive advantage.*

---

## Perkembangan Sistem Teknologi Informasi

Perkembangan sistem teknologi informasi (STI) kian deras dan tidak dapat terbendung, dapat dipastikan setiap satu jam ada beberapa inovasi produk baru yang berkaitan dengan perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), *peripheral*, jejaring (*network*), dan alat pendukung (*supporting device*) lainnya. Fenomena pesatnya perkembangan teknologi informasi ini karena sifat kecanggihannya yang memberikan banyak manfaat untuk solusi bisnis, sehingga kebutuhan riil dari hari ke hari meningkat.

Teknologi informasi yang kini berkembang menjadi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology* atau ICT), menjadikan perannya semakin strategik. Pada awal perkembangan teknologi informasi dimanfaatkan untuk kegiatan taktikal dan operasional antara lain berperan pendukung untuk mempermudah transaksi. Kemudian ketika pemanfaatan

---

<sup>3</sup> Terimakasih Kepada Prof Jogiyanto HM, MBA, Akt. yang telah memberikan kesempatan penulis untuk membedah buku beliau dengan judul Sistem Informasi Strategik: untuk Keunggulan Kompetitif - memenangkan persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi, ditulis oleh Prof. Jogiyanto HM, MBA, Akt.

<sup>4</sup> Dosen Tetap FE Unila dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen FEB UGM

jejaring berkembang pesat, peran teknologi informasi berubah dari sekedar *business tool* menjadi infrastruktur bisnis. Perubahan ini menjadi terasa karena bersifat transformatif (*strategic change*) bagi entitas bisnis yang menerapkan sistem informasi manajemen atau *management information system (MIS)*.

Seperti yang uraikan oleh Hartono (2005), dengan melihat perkembangannya, mulai dari dekade 1960-an teknologi komputer digunakan terbatas untuk kepentingan operasional. Pada 1970-an teknologi computer berkembang menjadi teknologi informasi karena fungsi yang meningkat menjadi pendukung pengambilan keputusan (*decision support system*). Pada 1980-an perkembangan teknologi informasi kian pesat dengan tetap menyertakan ciri inovasi yang telah ada, berkembang lebih lanjut dengan inovasi jejaring, masa ini disebut dengan *network era*. Pada 1990-an hingga dewasa ini era jejaring dengan *physical network* menjadi *virtual network* atau *non physical network*. Perkembangan *e-business* mulai dari pertengahan 1990-an merubah lansekap persaingan bisnis yang ada. Bisnis menjadi semakin bersaing dengan pemanfaatan transaksi *real-time*, hubungan *customer* dan *marketer* menjadi semakin *co-existent* sifatnya.

Dengan pesat perkembangan teknologi informasi (TI), maka sistem teknologi informasi atau STI akan menjadi syarat perlu atau *necessary condition* bagi suatu bisnis untuk dapat bersaing dipasar. Keberhasilan meningkatkan kinerja dalam persaingan bisnis tergantung pada bagaimana STI dikelola secara strategik. Dengan kata lain STI mada masa kini telah menjadi *common knowledge* bagi bisnis yang berkembang, namun yang menjadi penentu persaingan adalah keberhasilan pengelolaan Sistem Informasi Strategik (SIS) atau *managing the strategic information system (SIS) succesfully*. Tidak semua perusahaan yang melakukan investasi dalam bidang TI menikmati keberhasilan dalam bentuk kinerja. Kenyataan ini menunjukkan kondisi paradok yang terjadi pada kegiatan organisasi terkait dengan sistem teknologi informasi.

### **Paradok Produktifitas**

Pengelolaan SIS diawali oleh perencanaan, kemudian implementasi dalam bentuk investasi TI, dan pelaksanaan monitoring untuk menjamin keberhasilan investasi. Namun secara empiris menunjukkan banyak investasi tidak sepenuhnya memenuhi sasaran atau mewujudkan dalam bentuk kinerja organisasi. Sebagai contoh menurut laporan dari Standish Group tahun 1995, di AS pengeluaran untuk kegiatan pengembangan TI mencapai \$250 milyar. Strassman (1997) bahkan melaporkan bahwa pengeluaran pengembangan TI mencapai angka \$700 milyar. Menurut Studi Indek Millenium oleh Cap Gemini melaporkan pada tahun 2000 pengeluaran TI di AS dan Eropa akan mencapai \$850 milyar (Caldwell, 1998). Killen & Associate pada tahun 1997 mengestimasi pengeluaran TI seluruh dunia mencapai \$1,59 trilyun dan menjadi \$2,6 trilyun

di tahun 2002. Gambaran ini menunjukkan bahwa angka pengeluaran cenderung terus bertambah.

Dari besaran investasi yang dikeluarkan, ekspektasi yang dimiliki oleh organisasi bisnis adalah investasi ini akan memberikan hasil dalam bentuk peningkatan kinerja keuangan perusahaan, karena jika tidak maka keputusan investasi menjadi irasional. Investasi IT yang tinggi diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis organisasi, namun yang ditemukan dari berbagai penelitian tidak ada asosiasi signifikan antara besarnya investasi di TI dengan kinerja bisnis. Dengan kata lain banyak studi empiris memberikan kesimpulan tidak adanya hubungan antara investasi TI dengan peningkatan kinerja keuangan atau jikapun ada hubungan positif yang lemah (Hitt and Brynjolfsson, 1996; Strassman, 1997; Weill, 1992; Yosri, 1992; Barua et al., 1995). Kondisi ini disebut dengan paradok produktifitas (Stratopulos & Dehning, 2000).

Brynjolfsson (1993) menjelaskan ada empat aspek yang menyebabkan terjadinya paradok produktifitas: (1) kesalahan pengukuran input dan output, (2) adanya waktu tunda (*lag time*) ditimbulkan oleh masa belajar dan penyesuaian, (3) mismanajemen teknologi dan informasi, dan (4) redistribusi dan *dissipation* (penyimpangan) laba. Kesalahan pengukuran (*mis-measurement*) disebabkan oleh kesulitan dalam mengembangkan deflator harga yang akurat dan sesuai. Brynjolfsson berpendapat perbaikan kualitas produk dan pengenalan produk baru harus menghitung secara tepat berapa nilai dari produk tersebut. *Lag time* menggambarkan bahwa untuk menikmati manfaat kinerja dari investasi TI perlu waktu beberapa tahun. Perlu waktu untuk belajar sesuatu yang baru dan penyesuaian organisasional. Mismanajemen teknologi dan informasi menampakan bahwa TI tidak produktif, ini disebabkan oleh keputusan manajer berkaitan dengan investasi TI dilakukan tidak berdasarkan pada kepentingan perusahaan. Sedangkan argumen redistribusi menyatakan investasi TI merupakan pengaturan pembagian "kue pie" - pangsa pasar yang tidak untuk membesarkan pasar itu sendiri. Bakos (1998) menggantikan istilah *lag time* dengan penundaan difusi (*difussion delay*) dan *Capital Stock Theory* yang menyatakan bahwa bahwa investasi TI cenderung menjadi usang (*obsolete*) dengan cepat, oleh karena itu dampak investasi TI terhadap kinerja keuangan perusahaan sulit diobservasi.

Kenyataan paradok produktifitas ini membuktikan bahwa akuisi terhadap aset TI semata tidak menjamin bahwa pemilik asset tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif. Aset TI, seperti halnya aset lain dapat dimanfaatkan oleh perusahaan secara efektif, namun ada juga perusahaan yang menggunakan TI tidak secara efektif. Perbaikan kinerja keuangan perusahaan merupakan manifestasi sebaik apa perusahaan melakukan pengelolaan aset TI. Penelitian oleh Stratopulos and Dehning (2000) menunjukkan pengguna efektif aset TI

menikmati kenaikan kinerja keuangan perusahaannya dibandingkan dengan pengguna aset TI yang tidak efektif.

Hartono (2005) mengidentifikasi kegagalan investasi TI untuk memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan karena implementasi TI dianggap mengotomasi atas kegiatan tradisional yang ada. Menurut Hammer (1990) dan Hammer dan Champy (1993) untuk memberikan manfaat investasi TI harus merubah secara revolusioner proses bisnis yang ada dalam organisasi bukan mengotomasi sistem tradisional yang ada, pendekatan ini disebut dengan rekayasa ulang proses bisnis atau *business process reengineering* (BPR). Rekayasa ulang proses bisnis bersifat fundamental, radikal, dramatik, dan berorientasi pada proses. Pada umumnya STI diimplementasikan merupakan hasil atau konsekuensi dari BPR. Jadi implementasi STI dapat dikatakan pelaksanaan kebijakan perubahan strategik atau perubahan organisasional. Kemudian Hartono (2007) menguraikan secara lengkap kegagalan investasi TI, inti masalahnya adalah jika dulu (dekade 1990-an) sistem informasi gagal karena sistemnya. Sekarang, banyak sistem informasi gagal karena aspek perilaku orangnya. Aspek perilaku mendominasi keberhasilan dan kegagalan implementasi sistem informasi. Jika adopsi sistem informasi berjalan baik karena mindset dari pelaku organisasi kongruen dengan tujuan diterapkan sistem tersebut maka implementasi akan berhasil. Sebaliknya jika resistansi mendominasi akibat ketidakpahaman manfaat atau akibat keterancaman posisi dari pelaku internal organisasi, maka implementasi sistem informasi akan cenderung menghadapi masalah atau berujung pada kegagalan.

## **Manajemen Perubahan**

Mintzberg dan Westley (1992) menjelaskan bahwa perubahan organisasional adalah perubahan kondisi organisasi sedangkan perubahan strategik adalah perubahan arah organisasi. Kedua perubahan ini saling berdampingan dan terjadi pada beberapa tingkatan yang sama dikedukanya. Tingkatan perubahan mulai dari yang bersifat konseptual (visi dan posisi pada perubahan strategik; budaya dan struktur pada perubahan organisasional) sampai dengan yang bersifat kongkrit (program dan fasilitas pada perubahan strategik; sistem dan orang pada perubahan organisasional). Perubahan pada tingkatan konseptual tidak mesti dibarengi oleh perubahan pada tingkatan kongkrit. Namun, agar lebih efektif, perubahan harusnya berjalan pada kedua tingkatan. Ketika perubahan konseptual diikuti oleh perubahan pada tataran yang lebih kongkrit sifat perubahan disebut dengan perubahan deduktif, jika perubahan diinisiasi pada tataran kongkrit yang berakibat pada perubahan ditingkat konseptual, sifat perubahan disebut dengan induktif. Dari segi formalitas semua tingkatan

dan tipe perubahan dapat bersifat formal dan informal. Lebih jelasnya dapat diperhatikan gambar berikut.



**Gambar 1: The Change Cube**

Sumber: Mintzberg, et al. (1998) dan Mintzberg dan Westley (1992)

Jika dikaitkan dengan implementasi SIS dalam organisasi, maka perubahan bisa merubah visi - kultur, posisi - struktur, program - sistem, serta fasilitas/produk - orang. STI dalam kerangka SIS diimplementasikan karena dijalankannya BPR sebagai perubahan yang bersifat kongkrit. Untuk memastikan keberhasilannya jika diperlukan perubahan harus dimulai dari tingkatan konseptual yakni dengan merubah visi dan budaya organisasi.

Seperti diungkap dalam penelitian paradok produktifitas, tidak semua implementasi STI berhasil. Penyebabnya terjadi kegagalan adalah kesalahan pada pelaksanaan BPR. Hartono (2005) mengidentifikasi beberapa faktor yang menjadi penyebab gagalnya BPR: (1) Tidak ada keselarasan antara BPR dengan STI, (2) Biaya sangat mahal yang tidak dapat dikendalikan, (3) Kurangnya dukungan manajemen senior pada waktu yang tepat, dan (4) Kurangnya sosialisasi berakibat pada resistansi dari berbagai pihak dalam organisasi. Untuk mengatasi ketidak berhasilan implementasi SIS karena kegagalan yang terjadi pada tahap BPR, diperlukan upaya manajemen SIS itu sendiri. Tujuan manajemen SIS adalah untuk memastikan SIS berjalan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

### **Manajemen Sistem Informasi Strategik**

Manajemen sistem informasi strategik (*Management of Strategic Information System*) memiliki peran krusial untuk memberi kepastian keberhasilan implementasi sistem informasi sehingga peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai. Setelah mengkaji banyak definisi, Hartono (2005) mendefinisikan SIS sebagai suatu sistem informasi di level manapun yang mendukung atau

mengimplementasikan strategi kompetisi yang memberi keuntungan kompetitif bagi perusahaan melalui efisiensi internal dan komparatif sehingga memberikan keuntungan kinerja secara signifikan dan meningkatkan kinerja secara jangka panjang. Tahapan manajemen sistem informasi mulai dari perencanaan strategik sistem teknologi informasi, sinkronisasi rencana strategik sistem informasi dengan rencana strategik bisnis, kemudian juga penyelarasan dalam implementasi manajemen sistem informasi strategik ini dan sejauhmana dapat mendukung kelincahan strategik (*strategic agility*) dalam operasi perusahaan.

### ***Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi***

Perencanaan strategik STI atau dapat disebut juga dengan *IT Master Planning* adalah rencana menyeluruh dan bersifat jangka panjang untuk pengembangan STI dalam organisasi. Perencanaan ini mutlak dilakukan oleh setiap organisasi bisnis, terutama skala menengah dan besar. Hartono (2005) menjelaskan perlunya perencanaan strategik karena beberapa alasan: (1) Perencanaan strategik dapat dijadikan media untuk membentuk kesamaan pandangan (visi), tujuan dan arah antara manajer bidang TI dan manajer bisnis tentang bagaimana cara terbaik dalam memanfaatkan sumberdaya informasi untuk pencapaian kinerja. Melalui diskusi antara manajer TI dan manajer bisnis akan dicapai *shared vision, shared mission, dan communality of goal* antar departemen dalam pengelolaan sumberdaya informasi, (2) Pengembangan rencana untuk sumberdaya informasi yang dapat mengkomunikasikan masa depan perusahaan kepada semua pihak dalam organisasi, (3) Perencanaan strategik STI yang baik dapat mengantisipasi kondisi buruk yang mungkin terjadi, (4) Perencanaan strategik STI dapat membantu mengalokasikan sumber daya untuk proyek-proyek sistem informasi sesuai dengan prioritas bisnis, (5) Rencana strategik STI dapat dimanfaatkan sebagai alat komunikasi dengan manajemen puncak, karena rencana investasi TI harus sejalan dengan arah bisnis, *financially feasible* dan *economically plausible*, dan (6) Rencana strategik STI dapat mempermudah para *vendor* untuk perangkat keras, perangkat lunak, instalasi jaringan dalam pembangunan atau konstruksi STI.

Secara arsitektural, suatu rencana strategik STI yang lengkap umumnya mengandung unsur-unsur: (1) *software*, adalah rencana perangkat lunak meliputi format sistem operasi, jaringan dan aplikasi termasuk struktur data), (2) *hardware* adalah rencana perangkat keras seperti server, terminal, *network devices* dan *peripheral* lainnya, (3) *humanware* adalah rencana kualifikasi sumberdaya manusia, dan (4) *orgaware* adalah struktur organisasi, sistem manajemen termasuk didalamnya manual kerja dari penanggungjawab sumberdaya TI dan semua bagian lainnya dalam organisasi, serta budaya organisasi yang *support* terhadap STI.

Rencana strategik STI disusun dengan dengan pentahapan: (a) analisis strategik STI meliputi analisis internal, analisis eksternal, dan analisis keunggulan kompetitif, (b) formulasi strategi meliputi penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, arsitektur STI, pengukiran - *crafting*- rencana komprehensif, (c) penyusunan rencana operasi untuk implementasi meliputi alokasi sumberdaya, anggaran dan penjadwalan, dan (d) evaluasi atau koreksi perencanaan. Beberapa hal krusial yang harus diperhatikan dalam penyusunan rencana strategik STI: (1) Klarifikasi awal dari tujuan perencanaan STI antara manajer TI dan para manajer bisnis dan manajer puncak, (2) Proses penyusunan rencana strategik bersifat iteratif. Penyusunan konsep perencanaan dilakukan secara bertahap, namun evaluasi dan koreksi konsep perencanaan dapat dilakukan secara berulang untuk setiap, beberapa atau semua tahapan, (3) Rencana harus realistis - *attainable* dan penentuannya dilakukan bersama-sama dengan manajer bisnis, (4) integrasi dengan STI yang ada, dan (5) mempertimbangkan batasan dan kendala organisasi (Hartono, 2005).

Subtansi dokumen rencana STI menurut Haag, Cummings dan Dawkins (2000) meliputi sistematika: Visi dan strategi bisnis, penjelasan bagaimana TI mendukung visi dan strategi bisnis, evaluasi STI yang ada, Usulan STI mendatang, Rencana kontijensi STI, anggaran STI, dan jadwal pembangunan STI. Dari sistematika dokumen ini, pengembangan STI berperan sebagai *support system* atau infrastruktur dari pewujudan strategi bisnis. Untuk memastikan keberhasilan implementasi rencana strategik STI evaluasi perlu dilakukan secara seksama. Tujuan evaluasi adalah untuk menilai kelayakan dari alternatif pilihan sistem informasi yang akan dibangun berdasarkan kebutuhan organisasi. Metode yang biasa digunakan adalah: analisis kos dan manfaat, analisis resiko, dan analisis investasi modal (Haag, Cummings & Dawkins, 2000).

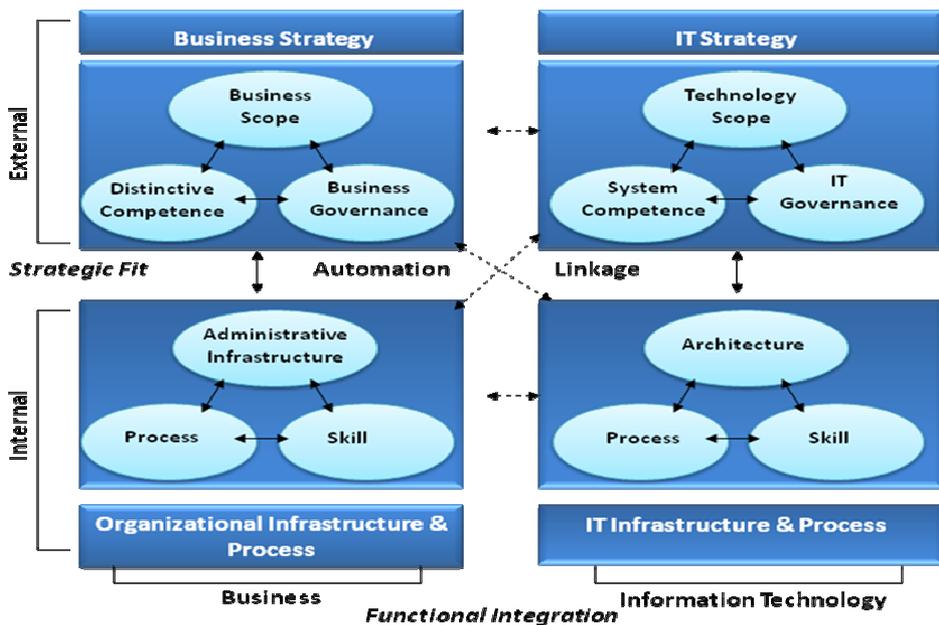
### ***Penyelarasan Rencana Strategik Sistem Informasi (Strategic Alignment)***

Isu strategik yang berkembang pada implementasi sistem informasi umumnya kesulitan dalam melakukan perubahan budaya organisasi ketika teknologi diterapkan (*deployed*). Isu ini lebih jelas berkenaan dengan *strategic alignment* atau harmonisasi/keselarasan strategik antara strategi bisnis atau korporat, strategi teknologi informasi dengan infrastruktur dan proses organisasional, dan dengan proses dan infrastruktur teknologi informasi (Hendreson & Venkatraman, 1999). Solusi terhadap kendala *strategic alignment* ini secara mendalam dibahas oleh Hartono (2005).

Penyelarasan atau *alignment* merupakan integrasi antara strategi bisnis dan STI yang dilakukan mulai dari proses perencanaan hingga implementasi. Penyelarasan yang sebenarnya berjalan pada saat STI dioperasikan.

Luftman dan Brier (1999) mendefinisikan penyelarasan seperti dikutip Hartono (2005) adalah sebagai penerapan STI pada waktu dan cara yang tepat dan harmonis dengan strategi, tujuan dan kebutuhan bisnis. Penyelarasan strategi bisnis dan STI menjadi penting karena STI bukan merupakan bagian organisasi yang independen tapi justru merupakan sasaran mencapai tujuan organisasi, yakni mencapai keunggulan kompetitif. Model penyelarasan STI yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1999) disebut dengan *Strategic Alignment Model (SAM)*, seperti pada Gambar 2.

**Gambar 2: Strategic Alignment Model (SAM)**



Sumber: Henderson dan Venkatraman (1999)

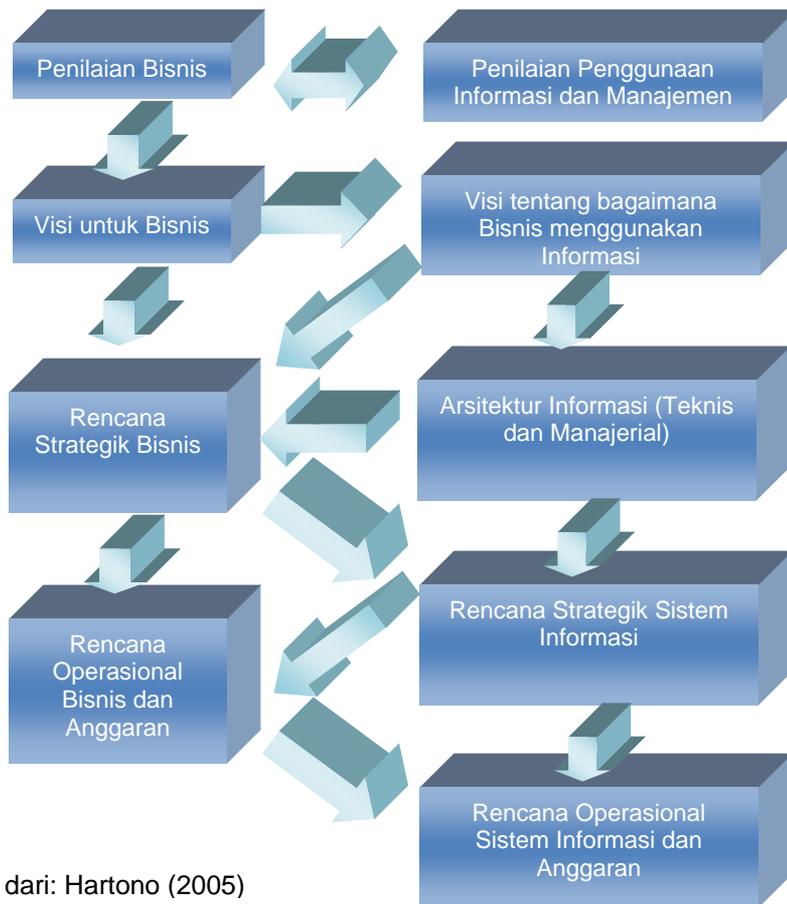
Dua asumsi dasar keselarasan strategik yakni: (1) kinerja ekonomis merupakan hasil langsung dari kemampuan manajemen dalam menciptakan kecocokan strategik (*strategic fit*) antara posisi organisasi diarena pasar produk kompetitif dan desain struktur administratif yang sesuai dalam mendukung eksekusi strategi, dan (2) kecocokan strategik adalah proses dinamik atau keselarasan strategik bukan peristiwa tunggal (*an event*) tapi merupakan proses adaptasi dan perubahan yang terus berlangsung. Dalam model keselarasan strategi ini terdapat dua domain, yakni domain internal (infrastruktur administratif, proses, dan ketrampilan) dan domain eksternal (lingkungan bisnis, kompetensi dan tatakelola bisnis). *Building block* dari model ini adalah kecocokan strategik di satu dimensi dan integrasi fungsional pada dimensi lainnya. Keselarasan

dicapai dengan mengartikulasikan strategi TI dengan mempertimbangkan sepenuhnya domain eksternal dan internal, dan mencapai integrasi fungsional yang bersifat strategik dan operasional. Integrasi strategik berkenaan dengan kaitan antara strategi bisnis dan strategi TI yang merefleksikan komponen eksternal. Lebih spesifik berkenaan dengan kemampuan fungsionalitas TI untuk membentuk dan mendukung strategi bisnis. Kemampuan ini merupakan sumber keunggulan kompetitif. Integrasi operasional berkenaan dengan kaitan domain internal, yaitu kaitan dengan infrastruktur organisasi dan proses dengan infrastruktur dan proses STI. Integrasi operasional ditujukan untuk mencapai koherensi internal antara syarat dan ekspektasi organisasional dengan kemampuan penyampaian (*delivery capability*) dalam fungsi TI. Pada dasarnya logika keselarasan strategik dalam SAM adalah manajemen TI yang efektif mensyaratkan keseimbangan antara empat domain.

Henderson dan Venkatraman (1999) mengusulkan empat perspektif dalam mencapai keselarasan. Dalam dua perspektif pertama, strategi bisnis berperan sebagai faktor pendorong (*driving force*), dan pada dua perspektif lainnya strategi TI menjadi pemampu (*enabler*). Pada sisi strategi bisnis sebagai pendorong, perspektif keselarasan pertama adalah eksekusi strategi, pandangan ini menjangkar pada pernyataan bahwa strategi bisnis yang telah diartikulasikan dan merupakan faktor penyebab yang harus dipertimbangkan untuk memilih dan medesain infrastruktur TI. Perspektif kedua, transformasi teknologi, pandangan keselarasan ini menekankan pada penilaian implementasi strategi bisnis melalui strategi TI yang sesuai dan artikulasi infrastruktur dan proses yang disyaratkan. Pada perspektif ini desain organisasi menjadi fleksibel dan tidak menjadi kendala, artinya desain organisasi dapat disesuaikan untuk suksesnya pelaksanaan strategi. Perspektif ketiga, potensial kompetitif, pandangan yang didasarkan pada strategi TI sebagai pemampu, menekankan pada eksploitasi kemampuan TI yang ada dalam organisasi agar berdampak pada munculnya produk dan servis baru (*business scope*), mempengaruhi atribut strategi (*distinctive competence*), dan mengembangkan bentuk bentuk relasi baru (*business governance*). Perspektif ini memberi kemungkinan untuk terjadi adaptasi pada strategi bisnis dengan memanfaatkan kemampuan TI. Perspektif keempat, tingkatan pelayanan (*service level*), pandangan yang didasarkan pada strategi TI sebagai pemampu, menfokuskan diri pada upaya menciptakan organisasi pelayanan kelas dunia. TI dipahami akan menciptakan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi pelanggan. Keefektifan penggunaan TI adalah syarat perlu, namun organisasi masih harus men-*deploy* dan selalu responsif terhadap perubahan dan pertumbuhan permintaan yang cepat dari pengguna akhir (*end-user*).

Menentukan jaminan keberhasilan dalam implementasi SIS merupakan langkah penting untuk menghindari kerugian dalam investasi TI dan kehilangan

momentum untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dipasar. Keberhasilan itu diawali oleh sejauhmana perencanaan bisnis dan perencanaan strategik STI selaras. Penelitian berkenaan dengan keselarasan strategik STI telah dilakukan antara lain oleh King (1987) dan Martin et al. (2005) seperti yang kutip oleh Hartono (2005). Model keselarasan yang dapat dilihat pada Gambar 3 menjelaskan bahwa visi bisnis merupakan titik awal yang menentukan visi tentang bagaimana seharusnya bisnis menggunakan informasi, menentukan rencana strategik bisnis, menentukan arsitektur informasi, rencana strategik STI, serta rencana operasional bisnis dan STI.



Dikutip dari: Hartono (2005)

**Gambar 3: Model integrasi Perencanaan Strategi Bisnis dan Perencanaan Strategik Sistem Teknologi Informasi oleh Martin et al. (2005)**

Pandangan lain tentang penyelarasan juga disampaikan oleh Haag, Cummings dan Dawkins (2000). Menurut mereka bertiga penyelarasan dilakukan pada tingkat awal perencanaan STI yaitu menyelaraskan tujuan organisasional dengan teknologi informasi yang akan dibangun. Tujuan penyelarasan adalah untuk memastikan bahwa tujuan STI dan strategi organisasi memiliki harmoni dengan tujuan dan strategi bisnis. Metode yang digunakan dalam penyelarasan: *IT fusion* yakni penggabungan atau integrasi antara bisnis dan teknologi, *competitive model force* yakni analisis persaingan dengan menggunakan model Proter (1980), dan *competitive intellegence* yakni upaya untuk mengetahui atau memonitor apa yang dilakukan oleh kompetitor. Hasil akhir yang diharapkan adalah kejelasan bagaimana dan sejauhmana STI dapat mendukung tujuan dan strategi organisasi.

### ***Kelincahan Strategik (Strategic Agility)***

Keselarasan strategik STI yang dicapai akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengeksploitasi kapabilitas TI yang ada. Kondisi dimana perusahaan mempunyai kesempatan berkemampuan mengeksploitasi kapabilitas ini dapat disebut dengan kelincahan strategik atau *strategic agility*. Weill, Subramani dan Broadbent (2002) mendefinisikan *strategic agility* atau kelincahan strategik sebagai sekumpulan inisiatif bisnis yang siap diimplementasikan oleh perusahaan (*enterprise*). Element-element organisasi yang dapat mengkontribusikan kondisi *agility*, termasuk didalamnya basis pelanggan, merek/brand, kompetensi inti, infrastruktur dan kemampuan pegawai untuk membuat perubahan. Mengorganisir dan mengkoordinasikan elemen-elemen diatas secara terpadu kedalam kelompok sumberdaya akan membentuk kapabilitas perusahaan, dimana jika superioritas dibandingkan dengan kompetitor akan berubah menjadi kompetensi pembeda atau kompetensi unik atau *distinctive competence* (Quinn & Hilmer, 1994).

Penelitian Weill, Subramani dan Broadbent (2002) memperlihatkan korelasi signifikan antara kelincahan strategik dan kapabilitas infrastruktur TI. Hal ini memberikan isyarat bahwa jika manajer dapat menjelaskan kelincahan strategik yang diinginkan maka mereka dapat mengidentifikasi kluster pelayanan infrastruktur TI yang mana yang harus berada diatas rata-rata industri - dan dengan demikian perusahaan dapat menciptakan kompetensi pembeda. Penelitian ini menentukan ada 10 kluster pelayanan infrastruktur TI yang dibentuk dari 70 jenis pelayanan yang diberikan oleh infrastruktur TI: (1) pelayanan pengelolaan saluran (*channel-management services*); (2) pelayanan keamanan dan manajemen resiko (*security and risk management services*); (3) pelayanan komunikasi (*communication services*); (4) pelayanan manajemen data (*data management services*); (5) pelayanan aplikasi infrastruktur (*infrastructure application services*); (6) pelayanan manajemen fasilitas TI (*IT-facilities-*

*management*); (7) pelayanan manajemen TI (*IT management services*); (8) pelayanan standar dan arsitektur TI (*IT architecture and standards services*); (9) pelayanan edukasi TI (*IT education services*); (10) pelayanan penelitian dan pengembangan TI (*IT R&D services*). Dari penelitian tersebut dapat juga disimpulkan bahwa perusahaan dengan derajat kelincuhan strategik tertinggi memiliki pelayanan yang lebih banyak disetiap klasternya dan dengan implementasi yang lebih luas pada setiap pelayanan.

## **Simpulan**

Artikel ini mencoba memecah kebekuan dan pengisi ruang kosong dalam literatur STI yang berasal dari negeri sendiri. Lebih dari itu, artikel ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran konseptual untuk menjawab paradok produktifitas investasi di STI. *Strategic agility* dapat dihasilkan dari kemampuan organisasi yang menerapkan STI mengatasi kendala resistansi dari sedini mungkin dalam perencanaan dan implementasi STI, dalam arti perlu adanya penyelarasan perencanaan strategik STI dengan perencanaan strategi bisnis. Pada tahap implementasi peranan manajemen perubahan akan menonjol untuk memberikan kontribusi keberhasilan penerapan STI. Dengan melihat penyelarasan strategik STI sebagai suatu proses dinamik, maka investasi TI akan menciptakan infrastruktur TI yang mendukung terbentuknya *strategic agility*, dan pada tahap berikutnya keunggulan kompetitif akan terbentuk.

## **Daftar Referensi**

- Bakos, Y. (1998), The productivity payoff of computers: a review of the computer revolution: an economic perspective by Daniel E. Sichel, *Science*, 281, p. 52.
- Barua, A., Kriebel, C. and Mukhopadhyay, T. (1995), Information technology and business value: an analytic and empirical investigation, *Information Systems Research*, 6 (1), pp. 3-23.
- Brynjolfsson, E. (1993), The productivity paradox of information technology: review and assessment, *Communications of the ACM*, 36 (12), pp. 67-77.
- Caldwell, B. (1998), Study: Year 2000 spending up 20% to \$858 billion, *Information Week Online*, Nov 9
- Haag, S., Cummings M., and Dawkins, J. (2000), *Management of Information System for the Information Age*, 2<sup>nd</sup>, McGraw-Hill, Boston MA.

- Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hartono, J. (2007), *Sistem Informasi Keperilakuan*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Henderson, J. C. and Venkatraman, N. (1999), Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for transforming organization, *IBM System Journal*, Vol 38.
- Hitt, L. , and Brynjolfsson, E. (1996), Productivity, profit and consumer welfare: three different measures of information technology value; *MIS Quarterly* 20 (2), pp. 121-142.
- King, W.R. (1987) *Strategic Planning for Management Information Systems*. dalam Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Luftman, J., dan Brier, T. (1999), Achieving and Sustaining Business- IT Alignment, *California Management Review*, 42. pp 109-122
- Martin, E. Wainright, Carol W. Brown, Daniel W. DeHayes, Jeffrey A. Hofer dan William C. Perkins. (2005) *Managing Information Technology: What Managers Need to Know*, dalam Hartono, J. (2005), *Sistem Informasi Strategik: Untuk Keunggulan Kompetitif – Memenangkan Persaingan dengan Sistem Teknologi Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel. J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: Free Press
- Mintzberg, H. and Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*. 13, 39-59
- Quinn, J. and F. Hilmer (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review* 335:43-55
- Strassmann, P. (1997), Will big spending on computers guarantee profitability? *Datamation*, Feb
- Stratopoulos, T. and Dehning, B. (2000), Does successful investment in information technology solve the productivity paradox? *Information and Management* 38 103-117

- Weill, P., (1992) The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector, *Information Systems Research* 3 (4), 1992, pp. 307±333.
- Weill, P., Subramani, M. dan Broadbent, M. (2002) Building IT infrastructure for Strategic Agility, *Sloan Management Review*, Fall. pp 57-65
- Yosri, A., (1992.) *The relationship between information technology expenditures and revenue contributing factors in large corporations*, Doctoral Dissertation, Walden University.