

PENGARUH PENYELARASAN STRATEGIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA

Nofie Iman VK

Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Jogiyanto HM

Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Abstract:

Strategic alignment has had the attention of researcher and practitioners for some 15 years. This paper reports a survey of strategic alignment impacts on organizational performance in Indonesian banking industry. The survey was conducted through internet-based and postal questionnaire sent to the selected companies.

Structural Equation Modeling (SEM) was used to apprehend the strategic alignment concept as an emergent variable derived from the co-variation of (1) level of business strategy; and (2) level of IS/IT strategy. Thus, we explore the role of this emergent concept as a determinant of organizational performance. Analysis of the data reveals a generally positive impact towards the organizational performance.

Keywords: strategic alignment, organizational performance, banking

Classification code: L20, G21, M10

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Perbankan adalah lembaga yang berperan sebagai *financial intermediary*. Lembaga keuangan tersebut kini telah mengalami tiga tahap evolusi dari waktu ke waktu (Rybczynski, 1997). Fase pertama disebut sebagai fase *bank oriented*, dimana pembiayaan eksternal kebanyakan diperoleh melalui pinjaman dari perbankan yang dibiayai dari tabungan para nasabah. Fase kedua disebut sebagai fase *market oriented*, dimana investor institusi maupun rumah tangga mulai memegang surat berharga dan institusi keuangan non-bank mulai menawarkan jasa menyerupai jasa-jasa yang ditawarkan perbankan. Sementara pada fase ketiga, fungsi tradisional perbankan mengalami ekstensifikasi meliputi perdagangan (*trading*), penjaminan (*underwriting*), jasa konsultasi (*advising*), maupun manajemen aset (*asset management*). Pada fase ini, pinjaman dari perbankan mulai digantikan oleh penerbitan obligasi (*corporate bonds*),

surat utang (*commercial paper*), hipotek (*mortgage*), maupun bentuk kredit lain yang tidak lagi ditawarkan oleh perbankan.

Mullineux dan Murinde (2003) menambahkan bahwa pada milenium baru ini perbankan secara langsung dipengaruhi oleh perkembangan dan perubahan di sektor perbankan itu sendiri –termasuk *Second EC Banking Directive* pada tahun 1987, *Basle Concordat* di tahun 1988, *Japanese Big Bang* di tahun 1998, dan *Glass-Steagall Act* di Amerika pada tahun 1999—juga harmonisasi regulasi global, liberalisasi sektor keuangan dan permodalan, serta revolusi teknologi komputasi dan sistem informasi. Karenanya, kontribusi perbankan dalam perekonomian akan semakin berkurang, mengingat peran bank sebagai intermediasi dan pemegang fungsi likuiditas mulai digantikan oleh munculnya instrumen keuangan baru dan teknologi yang lebih baik.

Perubahan yang terjadi pada sektor perbankan tersebut ditegaskan oleh Vives (2001). Menurutnya, perbankan saat ini mengalami perubahan baik pada sisi kompetisi maupun regulasi yang memaksanya untuk beradaptasi terhadap lingkungan baru tersebut. Secara paradoksal memang terlihat adanya ancaman terhadap kompetisi yang sangat ketat di satu sisi, tetapi terlihat pula adanya *market power* yang potensial pada sisi yang lain.

Berdasarkan fakta tersebut, perbankan harus melakukan berbagai perubahan agar tetap kompetitif dan tidak ditinggalkan nasabahnya. Salah satu alternatif solusinya adalah memberdayakan sistem/teknologi informasi secara terpadu untuk meraih keunggulan kompetitif. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa aplikasi berbasis sistem informasi dapat memberikan keunggulan kompetitif berbasis strategi generik berupa *cost leadership*, diferensiasi produk, serta *market focus* (Porter, 1980; Sethi & King, 1994). Pada level *retail banking* misalnya, pengaruh teknologi informasi terlihat pada implementasi *electronic banking* dan peningkatan kinerja pada pemrosesan informasi (Vives, 2001).

Pengaruh teknologi informasi tersebut ditegaskan pula oleh pernyataan Bill Gates di harian New York Times (1997), "*These changes (referring to the internet) won't come at the expense of the banking industry.. the future is bright.. for institutions that evolve. Technology will let banks get closer to customers, deliver a wider range of services at lower costs, and streamline internal systems, so that all customer data is integrated and can be used to spot trends that can lead to new products. The Web will offer banks great opportunities –It will be interesting to see which banks step up to this opportunity.*"¹

1.2 Permasalahan

Terkait dengan kebijakan strategis perusahaan, sistem/teknologi informasi terbukti telah memainkan peranan penting dalam eksistensi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa strategi sistem informasi telah disejajarkan dengan strategi bisnis (Hirschheim & Sabherwal, 2001). Pada pembahasan yang lain, sistem informasi dinilai telah memberi kontribusi signifikan terhadap penyelarasan strategik perusahaan (Camponovo & Pigneur, 2004). Dan semakin tinggi tingkat penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi perusahaan, akan mengarahkan sistem informasi pada titik krusial untuk meraih kinerja bisnis yang sukses (Hirschheim & Sabherwal, 2001).

¹ Bill Gates. 1997. "No one is really living a Web Lifestyle—Yet", *New York Times*, 29 July 1997; available at www.htimes.com/today/access/columns/0729bill.html.

Penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi menjawab tantangan perusahaan yang kini menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Teo dan King (1999) menegaskan bahwa arti penting dan kegunaan integrasi *BP-ISP* (*business planning-information system planning*) telah dibuktikan secara empiris dapat meningkatkan kontribusi sistem informasi terhadap kinerja perusahaan (Teo & King, 1999). Sayangnya, seringkali nilai investasi di bidang sistem informasi tidak dapat direalisasikan secara penuh sebagai akibat dari kurang padunya penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi dalam perusahaan (Henderson & Venkatraman, 1993). Jika demikian, peningkatan kinerja maupun keunggulan kompetitif akan sulit tercapai.

Penelitian ini dilakukan untuk mencoba mengetahui bagaimana hubungan antara penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi pada sektor perbankan. Faktor-faktor yang menjadi obyek penelitian berasal baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor perbankan di Indonesia.

1.3 Motivasi Riset

Penelitian ini dilandasi oleh motivasi bahwa pemanfaatan sistem informasi merupakan isu yang fundamental pada setiap bisnis, tidak terkecuali pada sektor perbankan. Penyelarasan strategik –yang menjadi salah satu topik hangat dalam sistem informasi—juga merupakan isu yang masih baru dan menarik untuk diteliti, terutama pada penerapannya di Indonesia.

Untuk itu, pembuktian empiris untuk menilai korelasi antara penyelarasan strategi sistem/teknologi informasi dengan strategi bisnis dan kinerja organisasi masih dibutuhkan (Sabherwal & Chan, 2001). Hal ini senada dengan Camponovo dan Pigneur (2004) yang menyatakan bahwa penelitian serupa pada lingkungan dan waktu yang berbeda masih diperlukan guna menemukan perubahan dinamika dan mengevaluasi pola-pola umum yang mungkin terjadi.

1.4 Kontribusi Riset

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoretis (ilmiah) maupun secara praktis.

Secara ilmiah, diharapkan penelitian ini dapat menguji teori yang telah ada sebelumnya mengenai pengaruh penyelarasan strategik terhadap peningkatan kinerja organisasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Sementara dari sisi praktis, diharapkan penelitian ini dapat menilai seberapa besar pengaruh antara praktek penyelarasan strategik dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan sumberdaya berbasis sistem informasi.

2. Rerangka Teori

2.1 Definisi Penyelarasan Strategik

Isu tentang penyelarasan antara sistem/teknologi informasi terhadap tujuan bisnis perusahaan telah mengemuka sejak tahun 1980an (Brancheau, *et al.*, 1996). Isu tersebut kemudian menjadi *concern* utama bagi setiap organisasi pada era 1990an (Plowman, 1998). Pada ajang *11th Annual Critical Issues of Information Systems Management Study* yang digelar oleh *Computer Sciences Corporation* di tahun 1998, 72% dari 594 eksekutif sistem/teknologi informasi menyatakan ”*aligning IT and corporate goals*” sebagai *concern* utama mereka².

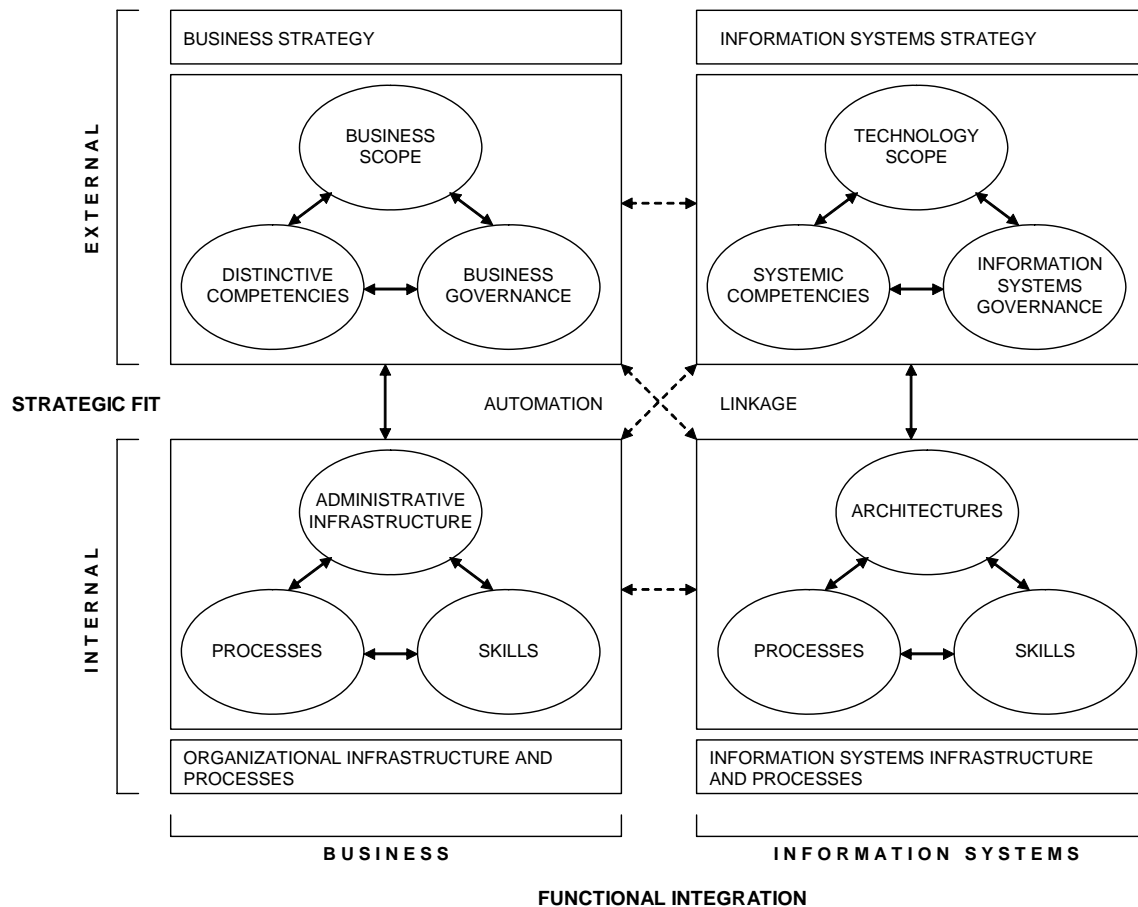
Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sesungguhnya merupakan konsep yang dikembangkan dan diperoleh dari *co-variation* pada waktu tertentu antara lain:

- atribut tingkat kepentingan strategi bisnis, yakni pilihan antara kemitraan (*partnership*), dan/atau aliansi strategis,
- atribut tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi, yang terdiri dari peran strategis sistem/teknologi informasi, kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi, pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi, dan pilihan proses sistem/teknologi informasi.

Pendekatan ini konsisten dengan model dasar yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang secara eksplisit menyebutkan terminologi penyelarasan strategik sebagai “*the emergent concept*.” Pendekatan ini juga diadopsi pada beberapa penelitian empiris yang lain (Croteau *et al.*, 2001). Sabherwal dan Chan (2001) meringkas konsep tersebut sebagai ”*the degree of congruence between business and information strategy strategic orientation* (p2).”

² Plowman, B. 1998. "Companies Struggle to Align Business Strategies", *IT Priorities*, June 20, 1999; available at http://www.csc.com/about/news_stories/19981118_b.html.

Gambar 1. Model Penyelarasan Strategik



Untuk membantu perusahaan dalam memutuskan perspektif yang dapat diadopsi pada suatu situasi 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*), (2) *domain* yang menjadi titik lemah (*pivot*), serta (3) *domain* yang dipengaruhi, yang merupakan perubahan yang diakibatkan oleh *anchor* dalam menemukan solusi untuk *pivot*. Sementara itu Kefi dan Kalika (2005) menjabarkan perspektif penyelarasan strategik tersebut ke dalam: (1) *business execution*, (2) *competitive potential*, (3) *IT potential*, serta (4) *service level*.

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) sendiri diturunkan dari kata "penyelarasan" (*alignment*) dan kata "strategi" (*strategy*). Penyelarasan (*alignment*) merupakan "co-ordination" yang dapat dicapai ketika strategi sistem/teknologi informasi perusahaan diturunkan dari strategi organisasi (Lederer & Mandelow, 1989), meliputi:

- *content linkage*, yang mengacu pada konsistensi antara rencana bisnis dan rencana sistem/teknologi informasi,
- *timing linkage*, mengacu pada apakah rencana sistem/teknologi informasi dikembangkan setelah, beriringan, atau sebelum rencana bisnis dibuat,
- *personnel linkage*, mengacu pada derajat keterlibatan partisipan yang berbeda pada perencanaan di area sistem/teknologi informasi dan bisnis.

Sementara itu, strategi (*strategy*) dapat diartikan sebagai ”*objectives*” (Reich & Benbasat, 1996), ”*plan*” atau ”*planning*” (Teo & King, 1997). Pada pembahasan ini, strategi terdiri dari:

- strategi sistem/teknologi informasi, yakni pilihan-pilihan utama yang memusatkan perhatian pada implementasi dan penggunaan sistem informasi berbasis teknologi pada suatu perusahaan (Mc Farlan, *et al.*, 1983; Knight & Silk, 1990), dan
- strategi bisnis, yang merupakan pilihan-pilihan utama yang menentukan *positioning* perusahaan dalam area bisnis (Porter, 1980).

Pada literatur yang lain, penyesuaian strategik didefinisikan sebagai:

- *Relationship, in which the specific IS objectives need customization according to the organisation objectives* (Zviran, 1990).
- *Partnership, which is used to describe a working relationship that reflect a long-term commitment, a sense of mutual co-operation, shared risk and benefits, and other qualities consistent with concept and theories of participatory decision making* (Henderson, 1990).
- *The degree to which the resources being directed to each of the seven dimensions of IS strategy are consistent with the strength of the organisation’s emphasis on each of the corresponding seven dimension of business strategy: aggressiveness, analysis, defensiveness, futurity, innovativeness, proactiveness, and riskiness* (Chan, *et al.*, 1997).
- *The extent to which the IS/IT strategy supports, and supported, by, the business strategy* (Luftman, *et al.*, 1993).
- *The internal fit and functional integration between business strategy and IS/IT strategy and how this integration is important to gain a competitive advantage* (Henderson & Venkatraman, 1993).
- *The degree to which the IT mission, objectives, and plans supported and are supported by business mission, objectives, and plans* (Reich & Benbasat, 1996).

2.2 Arti Penting Penyesuaian Strategik

Berbagai literatur telah menegaskan arti penting penyesuaian strategik. Boar (1994) misalnya, menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun, menyesuaikan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui pemberdayaan sistem/teknologi informasi untuk menjawab tantangan kompetisi global. Khandelwal (2001) menambahkan, ”*It is clear that for enterprises to achieve their corporate objectives the information systems supporting the business process have to give right management information, at the right time. To do this, IT in an enterprise must align with the organizational objectives* (p23).”

Menurut Premkumar dan King (1992), penyesuaian strategik adalah *linkage* antara rencana sistem informasi dengan rencana bisnis (*information systems planning-business planning alignment*). Idealnya, rencana bisnis dan rencana sistem informasi – baik fungsi produk maupun fungsi perencanaan korporat—seharusnya saling terkait satu sama lain melalui pemetaan langsung strategi sistem informasi terhadap satu atau lebih strategi bisnis dalam konteks untuk memaksimalkan imbalan yang diperoleh organisasi (Calhoun & Lederer, 1990).

Melalui penyelarasan antara rencana sistem informasi dan rencana bisnis, sumberdaya informasi akan mendukung tujuan bisnis dan meraih keuntungan dalam meraih peluang guna pemanfaatan strategis sistem informasi (Premkumar & King, 1991). Dengan demikian, peningkatan kinerja dapat dicapai dan keunggulan kompetitif akan diperoleh sehingga perbankan dapat terus bertumbuh serta mampu bertahan dalam kompetisi yang kian sengit.

2.3 Pengaruh Penyelarasan Strategik terhadap Kinerja Organisasi

Berbagai literatur telah menekankan pula pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan, *et al.* (1997) menemukan bahwa, "*Companies that appear to perform best are companies in which there is alignment between realized business strategy and realized information systems strategy* (p142)." Luftman dan Brier (1999) menyatakan dengan kalimat yang berbeda, "*Companies that have achieved alignment can build a strategic competitive advantage that will provide them with increased visibility, efficiency, and profitability to compete in today's changing markets* (p121)."

Sayangnya, korelasi positif antara penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi cenderung beragam. Sabherwal dan Chan (2001) mengemukakan bahwa "*empirical research on the performance implications of this alignment has been sparse and fragmented* (p21)." Senada dengan Brynjolfsson dan Hitt (1998) yang menyatakan, "*While the average returns to IT investment are solidly positive, there are huge variations across organizations, some have spent vast sums on IT with little benefit, while others have spent similar amounts with tremendous success* (p50)."

Oleh karenanya, pengujian pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi masih terus diperlukan. Bruce (1998) mempertanyakan, "*If alignment is needed to facilitate optimum business benefit, how do we know when we have it? It is important to look at the impact IT is having on business results.*" Delone dan McLean (1992) juga menyatakan bahwa evaluasi terhadap kinerja sistem/teknologi informasi dalam organisasi masih menjadi salah satu isu penting dalam topik sistem informasi.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Metodologi Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah dikembangkan dan diuji oleh Kefi dan Kalika (2005). Kuesioner tersebut telah disiapkan berdasar kaji literatur dan pengalaman dari penelitian-penelitian terdahulu. Adapun pemilihan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling* dan *snowball sampling*.

Response rate yang dicapai berada pada besaran 10%. Angka tersebut dipandang cukup mengingat praktisi dalam bidang sistem/teknologi informasi, terutama *CIO*, cenderung resisten dalam menjawab kuesioner (Hind, 2001). Chetty (1996), yang melakukan penelitian kuantitatif sejenis terhadap perusahaan skala kecil dan menengah di Selandia Baru, juga menemukan resistensi serupa.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan dua cara: (1) *mail-based*, dan (2) *web/email-based*. Untuk jajaran komisaris, direksi, serta manajemen puncak, kuesioner dikirimkan via surat untuk kemudian diisi dan dikirim kembali melalui fax. Sementara untuk jajaran manajemen menengah, kuesioner dikirimkan melalui *email attachment* untuk kemudian diisi dan dikirim kembali atau responden dapat mengisi secara *online* melalui antarmuka berbasis web (*web-based interface*).

3.2 Statistik Deskriptif

Mayoritas responden penelitian ini adalah pria dengan persentase sebesar 85,71%. Sementara sisanya, 14,29% merupakan wanita. Latar belakang pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah Sarjana (S1) dengan persentase sebesar 62,86%. Responden dengan gelar Master (S2) menduduki peringkat kedua dengan persentase 31,43% disusul dengan responden bergelar Diploma (D3) dengan persentase 5,71%.

Responden yang diteliti mayoritas berasal dari bank kategori bank nasional dengan persentase sebesar 71,43%. Diikuti oleh responden dari bank kategori bank internasional dengan persentase 8,57% dan kategori bank daerah, bank ritel, serta Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dengan persentase masing-masing 2,86%. Sebanyak 11,43% responden berasal dari kategori lainnya.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Responden

Porsi belanja IT terhadap total pendapatan perusahaan:

kurang dari 5%	8,57%
5%-10%	25,71%
10%-15%	22,86%
15%-20%	17,14%
lebih dari 20%	25,71%

Persepsi responden terhadap penyelarasan strategik:

kewajiban perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nasabah	44,90%
aktivitas dan strategi untuk menjamin kelangsungan hidup	16,33%
meningkatkan citra perusahaan	12,24%
alat untuk meraih keunggulan kompetitif	20,41%
lain-lain	6,12%

Aspek bisnis yang dominan dalam penyelarasan strategik:

standar dan prosedur	31,71%
manajemen informasi	21,95%
manajemen layanan IT	19,51%
<i>stakeholder management</i>	14,63%
metodologi <i>sourcing</i>	4,88%
manajemen program	2,44%
lain-lain	4,88%

Aspek sistem/teknologi informasi yang dominan dalam penyelarasan strategik:

manajemen infrastruktur IT	14,93%
penggunaan internet	1,49%
penggunaan intranet	8,96%
sistem informasi terintegrasi	23,88%
<i>data warehousing</i>	13,43%
<i>information modelling</i>	2,99%
perangkat analisis dan pelaporan	2,99%
penggunaan <i>email</i>	7,46%
<i>standard service definitions</i>	8,96%
<i>service level agreements/SLAs</i>	13,43%
lainnya	1,49%

3.3 Model Hipotesis

Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) merupakan konsep yang dikembangkan dan diperoleh dari *co-variation* pada waktu tertentu antara atribut tingkat kepentingan strategi bisnis dan atribut tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi.

Strategi bisnis, merujuk pada Porter (1980), merupakan pilihan-pilihan utama perusahaan yang mempengaruhi *positioning* perusahaan tersebut dalam area bisnisnya. Mengacu pada Henderson dan Venkatraman (1993), tingkat kepentingan strategi bisnis dipengaruhi oleh kebijakan strategis perusahaan pada keputusan “*make-or-buy*”, yakni kemitraan (*partnership*) [BS1] dan aliansi [BS2]. Kemitraan (*partnership*) diterjemahkan sebagai seberapa tinggi ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada mitra strategisnya. Sementara aliansi dijabarkan menurut tingkat ketergantungan pengembangan bisnis perusahaan pada aktivitas alihdaya (*outsourcing*).

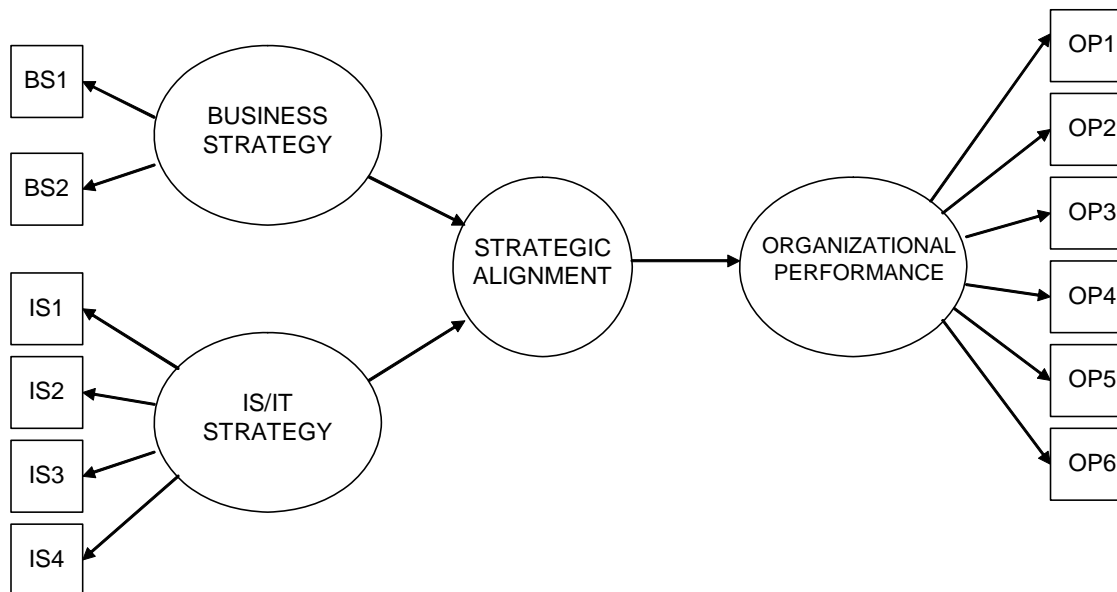
Pada penelitian yang dilakukan oleh McFarlan, *et al.* (1983); Knight dan Silk (1990); serta Das, *et al.* (2001), tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi informasi ditunjukkan pada pilihan-pilihan utama perusahaan yang terkait erat pada proses implementasi dan pemanfaatan teknologi berbasis sistem informasi dalam perusahaan. Konstruksi strategi sistem/teknologi informasi dipetakan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) yang dijabarkan sebagai berikut.

- Persepsi peran strategis sistem/teknologi informasi, diukur dari tingkat komitmen manajemen puncak terhadap implementasi dan pemanfaatan sumberdaya sistem/teknologi informasi [IS1].
- Kompetensi sistematis sistem/teknologi informasi dalam membangun keunggulan komparatif unik yang dimiliki perusahaan [IS2].
- Pilihan arsitektur sistem/teknologi informasi yang akan menentukan hubungan kooperatif terhadap mitra strategis melalui *linkage* yang dibangun oleh piranti (*tools*) sistem/teknologi informasi dan arsitektur jaringan (*networks*) [IS3].
- Pilihan proses kerja sentral sistem/teknologi informasi dalam memfasilitasi proses kerja intra maupun interperusahaan (Kalika *et al.*, 2003) [IS4].

Kinerja organisasi adalah variabel dependen lain yang sangat penting dan dinilai secara multidimensi menggunakan perspektif dengan kriteria sebagai berikut (Kalika *et al.*, 2003).

- Produktivitas berdasar pengaruh pemanfaatan sistem/teknologi informasi terhadap produktivitas anggota organisasi/perusahaan [OP1].
- Pengurangan kos (*cost reduction*), yakni penghematan yang diperoleh berdasar pemanfaatan sistem/teknologi informasi [OP2].
- Kemampuan melakukan inovasi yang bernilai tambah melalui pemanfaatan sistem/teknologi informasi [OP3].
- Kemampuan reaktivitas perusahaan dalam menyikapi dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada [OP4].
- Tingkat respon terhadap kebutuhan pelanggan, apakah sistem/teknologi informasi dapat menjamin adanya pemahaman dan pemenuhan terhadap ekspektasi pelanggan yang lebih baik [OP5].
- Hubungan kolaborasi terhadap partner-partner bisnis melalui tingkat pergeseran hubungan perusahaan terhadap mitra strategis dari *rivalry* menuju *collaboration* [OP6].

Gambar 2. Model Hipotesis yang Diajukan



3.4 Evaluasi Model Persamaan Struktural

Model yang diajukan pada persamaan struktural diestimasi untuk memperoleh nilai *goodness-of-fit*. Estimasi terhadap model tersebut dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Evaluasi Model Persamaan Struktural

Kriteria	Cut-off Value	Hasil Estimasi	Evaluasi
<i>Chi-square</i> (χ^2)	-	120.535	-
<i>Significaned probability</i>	≥ 0.05	.000	Marjinal
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$.105	Marjinal
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$.879	Marjinal
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$.809	Marjinal
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$.744	Marjinal

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua kriteria *fit* mempunyai hasil estimasi yang marjinal. Kriteria yang relatif mendekati nilai *cut-off* adalah *GFI* sebesar 0,88. Adapun nilai *AGFI* dan *TLI* yang diperoleh masing-masing sebesar 0,81 dan 0,74. Sementara nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar atau sama dengan 0,90. Sementara itu kriteria *RMSEA* diperoleh 0,10 sedangkan nilai yang direkomendasikan adalah sama atau lebih kecil dari 0,08.

3.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis hubungan kausalitas konstruk penelitian terlihat pada nilai *regression weight* pada kolom *critical ratio* (*c.r.*) yang identik dengan t-hitung hasil pengujian oleh alat statistik. Kesimpulan diambil dengan membandingkan nilai *c.r.* dengan nilai kritisnya ($\pm 1,96$) pada tingkat signifikansi sebesar 5%.

Tabel 3. Hasil Penghitungan *Regression Weight*

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>c.r.</i>	<i>P</i>
SA < BS	0.105	2.142	2.140	0.009
SA < IS	0.745	2.055	2.015	0.014
OP < SA	0.232	1.647	1.985	0.007

H_{1A} menyatakan bahwa tingkat kepentingan strategi bisnis (*level of business strategy*) mempunyai pengaruh langsung terhadap penyelarasan strategik (*strategic alignment*). H_{1B} menyatakan tingkat kepentingan strategi sistem/teknologi (*level of information systems/technology strategy*) informasi mempunyai pengaruh langsung terhadap penyelarasan strategik (*strategic alignment*). Sedangkan H₂ menyatakan bahwa penyelarasan strategik (*strategic alignment*) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*). Pada tabel di atas ditunjukkan bahwa nilai *c.r.* seluruh hipotesis berada di atas nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi $p \leq 0,05$. Nilai *c.r.* tersebut signifikan dan seluruh hipotesis yang diajukan diterima.

4. Simpulan

4.1 Ringkasan

Penelitian ini dilakukan untuk mencoba mengetahui bagaimana hubungan faktor penyeselarasan strategik yang mempengaruhi kinerja organisasi pada sektor perbankan. Penelitian ini dibangun berdasarkan model penyeselarasan strategik Henderson dan Venkatraman (1993) dan model *co-variation perspective* dari Van de Ven dan Drazin (1985) serta Venkatraman (1989).

Dari segi teori, penelitian ini melengkapi hasil penelitian sebelumnya yang menguji tentang penyeselarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga mendukung pernyataan Kefi dan Kalika (2005) yang menyatakan adanya korelasi positif antara kedua hal tersebut.

Penelitian ini sekaligus telah menjawab tantangan Sabherwal dan Chan (2001) maupun Camponovo dan Pigneur (2004) yang menyatakan bahwa penelitian pada obyek dan waktu yang berbeda masih sangat diperlukan.

4.2 Diskusi

Statistik menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan penyeselarasan strategik dilakukan sebagai kewajiban perusahaan dalam memenuhi kebutuhan nasabah. Mengacu pada tahapan yang diajukan oleh Chan dan Huff (1993), hasil penelitian menunjukkan bahwa penyeselarasan strategik pada sektor perbankan di Indonesia baru berada pada tahapan *awareness*, yakni tahap dimana para profesional di bidang sistem/teknologi informasi mulai *aware* terhadap kebutuhan akan sistem/teknologi informasi yang lebih fokus dan terkait erat dengan bisnis mereka (baca: memenuhi kebutuhan nasabah).

Statistik juga menunjukkan bahwa aspek bisnis yang mendominasi penyeselarasan strategik adalah standar dan prosedur. Sementara aspek sistem/teknologi yang mendominasi adalah sistem informasi terintegrasi. Dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (Venkatraman, 1989), penyeselarasan strategik pada sektor perbankan di Indonesia dikategorikan sebagai *fit as gestalts*, yakni adanya "fit" antara kongruen internal dari berbagai kontinjensi dan kriteria kinerja.

Weill dan Broadbent (1998) menyatakan bahwa sistem/teknologi informasi telah menjadi pembelanjaan modal dengan porsi terbesar untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan. Statistik menunjukkan belanja sistem/teknologi informasi mayoritas responden (25,71%) mencapai lebih dari 20% total pendapatan yang diperoleh. Dengan terbuktinya peran penyeselarasan strategik terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa investasi yang besar dalam sistem/teknologi informasi pada sektor perbankan sesungguhnya bukanlah sesuatu yang mubazir.

Penyeselarasan strategik juga terbukti masih merupakan isu yang menarik untuk dikaji secara lebih mendalam mengingat luasnya cakupan dan keunggulan yang ditawarkan. Selain pada sektor perbankan, penyeselarasan strategik juga sesungguhnya

dapat diimplementasikan dalam industri jasa keuangan³, proses *manufacturing* (yang dikombinasikan dengan *balanced scorecard*)⁴, proses pengadaan (*procurement domain*)⁵, hingga institusi pendidikan tinggi (*higher education*)⁶. Pada subyek yang lain, Grant (2003) misalnya, mencoba meneliti implementasi penyelarasan strategik dan *enterprise systems*⁷. Bleistein, *et al.* (2005) juga telah mencoba meneliti penyelarasan strategik melalui pendekatan *goal modeling* dan *problem diagrams*⁸.

4.3 Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang diyakini dapat menyebabkan gangguan pada hasil penelitian yang diperoleh.

Penelitian ini mengasumsikan responden telah melakukan proses penyelarasan strategik pada level yang cukup memadai untuk diuji secara empiris. Idealnya, tingkatan maupun tahapan penyelarasan strategik diperoleh dari observasi peneliti, bukan merupakan persepsi yang diperoleh dari responden.

Penelitian selanjutnya selayaknya dapat mengembangkan sampel yang lebih besar agar nilai reliabilitas dan *model-fit* dapat ditingkatkan. *Site visit* juga sangat disarankan karena memungkinkan peneliti selanjutnya untuk mendapatkan informasi secara mendalam (*in-depth*). *Site visit* yang dilakukan terhadap obyek studi dengan menggunakan pendekatan kualitatif sangat direkomendasikan (Kefi & Kalika, 2005). Penelitian selanjutnya juga dapat memasukkan faktor kontinjensi (seperti gaya manajemen, fungsionalitas *IT*, faktor lingkungan, dan sebagainya) maupun menggunakan pendekatan kualitatif (misalnya studi kasus).

Melalui perluasan dan pengembangan teori, diharapkan kontribusi teori maupun kontribusi praktis yang diperoleh akan lebih banyak dan bermanfaat.

4.4 Implikasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa keputusan tentang sistem/teknologi informasi selayaknya disikapi secara hati-hati dan bijak, mengingat karakteristiknya yang unik (Strassman, 1990), antara lain:

- *benefit* yang diperoleh secara alamiah bersifat *intangible*,
- *benefit* tersebut akan terealisasi dalam jangka panjang,

³ Teubner, R. A. & Mocker, M. 2005. *Strategic Information Planning – Insight from an Action Research Project in the Financial Services Industry*. Working paper No. 3, European Research Center for Information Systems, Eds. Becker, J. et al., April 2005.

⁴ Decoene, V. & Bruggeman, W. 2003. *Strategic Alignment of Manufacturing Processes in a Balanced Scorecard-based Compensation Plan: A Theory Illustration Case*. Working paper at Facultiet Economie en Bedrijfskunde, Gent, Belgium, October 2003.

⁵ Versendaal, J., Beukers, M. & Batenburg, R. 2005. *Business Alignment in the Procurement Domain*. Paper submitted to and discussed in Workshop Inkoop Onderzoek Nederland (WION), Lunteren, Netherlands, January 18-19, 2005.

⁶ Pirani, J. A. & Salaway, G. 2004. *Information Technology Alignment in Higher Education*. Educause Center for Applied Research (ECAR) Key Findings, June 2004.

⁷ Grant, G. G. 2003. Strategic Alignment and Enterprise Systems Implementation: The Case of Metalco. *Journal of Information Technology*, 18, 159-175.

⁸ Bleistein, S. J., Cox, K. & Verner, J. 2005. Validating Strategic Alignment of Organizational IT Requirements Using Goal Modeling and Problem Diagrams. *The Journal of Systems and Software*.

- keunggulan strategis dan keunggulan kompetitif sulit dikuantifikasi,
- benefit yang diperoleh bersifat *indirect*, tidak bisa dipisahkan dari *cofounding factor* yang lain, dan
- teori dan teknik yang tersedia tidak selalu sejalan dengan pemahaman dan penangkapan tentang *value* dari sistem/teknologi informasi.

Untuk mengatasi kesulitan tersebut, terdapat beberapa metode untuk melihat investasi sistem/teknologi informasi secara lebih koheren dan komprehensif, seperti *TVO (total value of ownerships)*⁹, *BPS (business process simulation)*, *ISSUE (initiation, simulation, substantiation, utilisation, estimation)*¹⁰, maupun dengan penggunaan alat bantu *applications infrastructure scorecard*. Dengan alat bantu tersebut, kesulitan dan *gap* dalam melakukan inovasi sistem/teknologi informasi dapat dihindari. Di sisi lain, *scorecard* dapat membantu manajer melihat *trade-off* antara efisiensi dan inovasi secara lebih konsisten, sehingga portofolio sistem/teknologi informasi dapat menjadi lebih fleksibel (Pralhad & Krishnan, 2002).

Keputusan tentang sistem/teknologi informasi juga seharusnya dilihat secara *hard-look* maupun *soft-look*. Kendati sistem/teknologi informasi merupakan *core* dalam berbagai bidang bisnis, selayaknya sistem/teknologi informasi tidak dilihat sebagai *cost center* semata. Pemberdayaan sistem/teknologi informasi yang di-*manage* dengan baik akan memberikan keunggulan kompetitif, sementara jika tidak di-*manage* dengan baik akan menyebabkan *liability* melalui eskalasi kos yang tinggi. Investasi sistem/teknologi informasi juga selayaknya tidak dipandang sebagai *cost-focused* karena perusahaan akan kehilangan *opportunity* yang besar, melainkan seharusnya didasarkan pada *value/TVO* (Tallon, *et al.*, 2001).

Di sisi lain, eksekutif juga dituntut untuk fokus dan berkomitmen terhadap sistem/teknologi informasi. Ketika eksekutif memiliki fokus dan komitmen yang kuat, *payoff* yang diperoleh akan semakin besar di sepanjang *value chain* yang ada. Akibatnya, penyelarasan strategik akan memberikan kontribusi pada peningkatan level *IS/IT business value* yang lebih tinggi.

Terakhir, dan yang terpenting, eksekutif bidang sistem/teknologi informasi harus bersedia melakukan *joint responsibility* dengan eksekutif senior di bidang lain, mengingat penyelarasan strategik telah terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

⁹ Dempsey, J., Dvorak, R. E., Holen, E., Mark, D. & Meehan, W. F. 1998. A Hard and Soft Look at IT Investments. *The McKinsey Quarterly*, 1, 127-137.

¹⁰ Giaglis, G. M., Mylonopoulos, N. & Doukidis, G. I. 1999. The ISSUE Methodology for Quantifying Benefits from Information Systems. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 50-62.

Referensi

- Boar, B.H. 1994. Logic and Information Technology Strategy: Separating Good Sense from Nonsense. *Journal of Systems Management*, 45(5), 16-21.
- Brancheau, J.C., Janz, B.D. & Wetherbe, J.C. 1996. Key Issues in Information Systems Management: 1994-95 SIM Delphi Results. *MIS Quarterly*, 10(2), 225-242.
- Bruce, K. 1998. Can You Align Business with Strategy? *Strategy & Leadership*, 26(5), 16-21.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L.M. 1998. Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 49-55.
- Camponovo, G. & Pigneur, Y. 2004. Information Systems Alignment in Uncertain Environment. *Paper presented at The IFIP TC8/WG8.3 International Conference: Decision Support in an Uncertain and Complex World*.
- Calhoun, K.J. & Lederer, A.L. 1990. From Strategic Business Planning to Strategic Information Systems Planning: The Missing Link. *Journal of Information Technology Management*, 1(1), 1-5.
- Chan, Y.E. & Huff, S.L. 1993. Strategic Information Systems Alignment. *Business Quarterly*, 55-51.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. & Copeland, D.G. 1997. Business Strategic Orientation, Information Systems, Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125-150.
- Chetty, S. 1996. The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms. *International Small Business*, 15(1), 73-85.
- Croteau, A.M., Solomon, S., Raymond, L. & Bergeron, L. 2001. Organizational and Technological Infrastructures Alignment. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii*.
- Das, S.R., Zahra, S.A. & Warkentin, M.E. 1991. Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy. *Decision Sciences*, (22), 953-984.
- Delone, W.H. & McLean, E.R. 1992. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- Enns, H.G., Huff, S.L. & Golden, B.R. 2001. How CIOs Obtain Peer Commitment to Strategic IS Proposals: Barriers and Facilitators, Relationships. *Strategic Information Systems*, 10, 3-10.

- Faulkner, D. 1995. *Strategic Alliances: Cooperating to Compete*. (McGraw-Hill Book Company Editions).
- Feeny, D.F., Edwards, B.R. & Simpson, K.M. 1992. Understanding the CEO/CIO Relationship. *MIS Quarterly*, 435-448.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis with Readings*, 5th ed. (Prentice Hall, NJ).
- Hartono, J.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, 04/05 ed. (BPFE, Yogyakarta)
- Heffernan, S. 2005. *Modern Banking*. (John Wiley & Sons Ltd, West Sussex)
- Henderson, J.C. 1990. Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. *MIT Sloan Management Review*, 31, 12-18.
- Henderson, J.C. & Venkatraman, N. 1993. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- Hind, P. 2001. Answer the Question. *CIO*, March 2001, 16.
- Hirschheim, R. & Sabherwal, R. 2001. Detours in the Path towards Strategic Information Systems Alignment. *California Management Review*, Fall 2001, 44(1), 87-108.
- Kalika, M., Ledru, M., Isaac, H., Beyou, C., Josserand, E. 2003. *Le E-Management: Quelles Transformations Pour L'entreprise?* Editions Liaisons.
- Kearns, G.S. & Lederer, A.L. 2000. The Effect of Strategic Alignment on the Use of IS-Based Resources for Competitive Advantage. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 265-293.
- Kefi, H. & Kalika, M. 2005. Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in International European Companies. *In Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Khandelwal, V.K. 2001. An Empirical Study of Misalignment between Australian CEOs and IT Managers. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(1), 15-28.
- Knight, A.V. & Silk, D.J. 1990. *Management Information: Information Systems for Today's General Manager*. (McGraw-Hill Book Company Editions).
- Lederer, A. & Mendelow, A. 1989. Co-ordination of Information Systems Plans with Business Plans. *Journal of Management Information Systems*, 6, 5-19.

- Luftman, J.N. 2001. *Assessing Business-IT Alignment Maturity in Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*, ed. R. (Papp Publishing, Hershey), 105-134.
- Luftman, J.N. & Brier, T. 1999. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42(1), 109-122.
- Luftman, J.N., Lewis, P.R. & Oldach, S.H. 1993. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. *IBM Systems Journal*, 32(1), 198-203.
- McFarlan, E.W., McKenney, J.L. & Pyburn, P. 1983. The Information Archipelago – Plotting a Course. *Harvard Business Review*, 61(1), 145-156.
- Mullineux, A.W. & Murinde, V. 2003. *Handbook of International Banking*. (Edward Elgar Publishing, Cheltenham).
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M. S. 2002. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 24-33.
- Premkumar, G. & King, W.R. 1991. Assessing Strategic Information Systems Planning. *Long Range Planning* 24, (5), 41-58.
- Premkumar, G. & King, W.R. 1992. An Empirical Assessment of Information Systems Planning and the Role of Information Systems in Organizations. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 99-125.
- Reich, B.H. & Benbasat, I. 1996. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 20(1), 55-81.
- Reich, B.H. & Benbasat, I. 2000. Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 24, 81-113.
- Rybczynski, T. 1997. A New Look at the Evolution of the Financial System, in J. Revell (ed.), *The Recent Evolution of Financial Systems*. (Macmillan, London).
- Sabherwal, R. & Chan, Y.E. 2001. Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospector, Analyzers and Defenders. *Information Systems Research*, 12(1), 11-33.

- Sethi, V. & King, W.R. 1994. Development of Measures to Assess the Extent to Which an Information Technology Application Provides Competitive Advantage. *Management Science*, 40(12), 1601-1627.
- 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. Executives' Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach. Center for Research on Information Technology and Organizations, *Graduate School of Management, University of California Working Paper #ITR-148*.
- Teo, T.S.H. & King, W.R. 1997. Assessing the Impact of Integrating Business Planning and IS Planning. *Information & Management*, 30, 309-321.
- Teo, T.S.H. & King, W.R. 1999. An Empirical Study of the Impacts of Integrating Business Planning and Information Systems Planning. *European Journal of Information Systems*, 8, 200-210.
- Van de Ven, A.H. & Drazin, R. 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 335-365.
- Venkatraman, N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Vives, X. 2001. Competition in the Changing World of Banking. *INSEAD Working Paper Series*.
- Weill, P. & Broadbent, M. 1998. *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology*. (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts).
- Zviran, M. 1990. Relationships between Organisational and Information System Objectives: Some Empirical Evidence. *Journal of Management Information Systems*, 7, 65-82.
- , 2005. *Statistik Perbankan Indonesia*, 3 (10), September 2005, 11. (Bank Indonesia, Jakarta).
- , 2005. *Booklet Perbankan Indonesia 2005*, Maret 2005. (Bank Indonesia, Jakarta).