

Strategic Alignment antara Bisnis dan Teknologi Informasi Menggunakan Knowledge-Based Theory of The Firm: Sebuah Kajian Teori

Strategic Alignment Between Business and Technology Information Using The Knowledge-Based Theory of The Firm: An Assessment of Theory

Eka Noor Asmara^a

Akademi Akuntansi YKPN Yogyakarta

Supardi^b

Akademi Akuntansi YKPN Yogyakarta

**ARTICLES
INFORMATION**

E B B A N K

Vol. 6, No. 1, Juli 2015

Halaman : 79 – 90

© LP3M STIEBBANK

ISSN (online) : 2442 - 4439

ISSN (print) : 2087 - 1406

Keywords :

CEO, CIO, relationship, strategic alignment, knowledge-based theory of the firm

JEL classifications :

M15, L10

Contact Author :

^a eka.asmara@yahoo.com,

^b maspard28@gmail.com

ABSTRACT

Kebutuhan keterlibatan manajemen puncak dalam eksploitasi teknologi informasi (TI) merupakan tema yang sering dibahas dalam manajemen informasi. Penelitian sebelumnya telah menyarankan bahwa keterlibatan ini saling berkaitan dalam hubungan dua arah antara CEO dan CIO. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kriteria yang harus dilakukan bagi perusahaan untuk menciptakan hubungan yang efektif dan efisien seperti antara CEO dan CIO. Dengan rujukan *knowledge-based theory of the firm*, penelitian ini menganalisis masalah yang sering timbul di antara kedua pihak. Penelitian ini akan menggambarkan model yang berasal dari penelitian sebelumnya yang bisa memberikan alternatif solusi bagi masalah hubungan CEO dan CIO dan menyelaraskan hubungan strategis antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi.

The need of top management involvement in the exploitation of information technology (IT) is a recurring theme of information management. Previous research has suggested that this involvement is linked, with a two-way relationship between CEO and CIO. The aim of this research is to provide a clear picture of the criterias that has to be done for the company to create such an effective and efficient relationship among CEO and CIO. With a reference of knowledge-based theory of the firm, this research analyze problems that often arise among those two parties. This research would describe model that is derived from previous researches that could provide solution alternatives for CEO and CIO relationship problems and harmonize strategic alignment between business manager and information technology manager.

PENDAHULUAN

Dalam struktur organisasi, posisi *Chief Information Officer*¹ (CIO) muncul sekitar tahun 1980 sebagai respon organisasi dalam menggunakan teknologi informasi dan memberikan informasi ekonomi (Benjamin et. al, 1985; Rockart et. al, 1982; dalam Banker et. al, 2011). Secara perlahan tapi pasti, posisi CIO menjadi lebih berpengaruh dalam pengembangan teknologi informasi dan memainkan peranan penting dalam proses bisnis dan strategi organisasi secara menyeluruh (Jarvenpaa dan Ives, 1991). Saat ini, posisi CIO telah menjadi bagian dari tim eksekutif atau *firm's C-level executive team* dan memiliki pengaruh yang sangat penting dalam peranannya sebagai pihak yang mengawasi, menjaga atau mengatur fungsi teknologi informasi seperti mengelola sumber daya informasi perusahaan, mengusulkan visi terkait dengan peranan teknologi informasi bagi perusahaan, mempromosikan teknologi informasi sebagai sebuah wakil terhadap perubahan bisnis, merancang ulang strategi perusahaan dan menciptakan *business value* bagi organisasi (Banker et. al, 2011).

Walaupun fungsi CIO sangat penting bagi organisasi, akan tetapi perlu disadari bahwa kesuksesan dari pengembangan sistem informasi manajemen tergantung pada partisipasi dan keterlibatan aktif *Chief Executive Officer*² (CEO) (Adams, 1972 dalam Jarvenpaa dan Ives, 1991). Dalam organisasi, CEO bertugas untuk membuat cita-cita atau tujuan dasar organisasi, membuat kebijakan, dan membuat strategi dalam menghadapi tingkat ketidakpastian yang tinggi (Kotter, 1982 dalam Watson, 1990). Sehingga dapat dikatakan bahwa CEO merupakan individu dalam organisasi yang memiliki atau mengetahui informasi lebih banyak mengenai kebutuhan dan kebijakan organisasi dibanding individu-individu lainnya. Oleh sebab itu, kemampuan untuk menjaga komunikasi dengan top manager atau CEO merupakan faktor sukses bagi pengembangan sistem informasi (Rockart, 1982 dalam Watson, 1990). Selain itu, dengan terjalannya komunikasi antara CIO dan CEO, maka kecenderungan CEO untuk terlibat dan memberi dukungan terhadap teknologi informasi menjadi tinggi.

Jarvenpaa dan Ives (1991) menyebutkan bahwa dukungan CEO terhadap teknologi informasi terdiri atas *executive participation* dan *executive involvement*. Partisipasi eksekutif digunakan untuk mengacu pada aktivitas CEO pada manajemen teknologi informasi. Dengan kata lain, partisipasi tersebut berkaitan dengan perilaku CEO dalam perencanaan, pengembangan, dan implementasi sistem informasi. Sedangkan keterlibatan eksekutif terkait dengan pernyataan psikologis CEO yang merefleksikan tingkat kepentingan teknologi informasi yang dibutuhkan oleh *chief executive*. Keterlibatan tersebut menggambarkan persepsi dan sikap CEO terkait dengan teknologi informasi atau pandangan kritis CEO terkait dengan keberhasilan dari teknologi informasi. Untuk dapat terlibat, CEO perlu meluangkan waktunya dalam memberikan solusi terhadap permasalahan teknologi informasi.

Berdasarkan penelitian Kearns & Sabherwal (2006), hubungan antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi dapat memberikan banyak keuntungan, seperti masing-masing manajer dapat berbagi pengetahuan (*knowledge shared*) atau setiap manajer dapat menggabungkan pengetahuan yang dimiliki dengan pengetahuan yang diperoleh (*knowledge integration*). Akan tetapi, Kearns & Sabherwal mengatakan bahwa hal tersebut tidak terlepas dari peran manajer puncak. Memang dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan hubungan yang

¹ Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, kajian teori ini menggunakan istilah CIO dan manajer teknologi informasi secara bergantian. Karena penulis menganggap bahwa kedua istilah tersebut adalah sama dan pemakaiannya tergantung pada ukuran perusahaan.

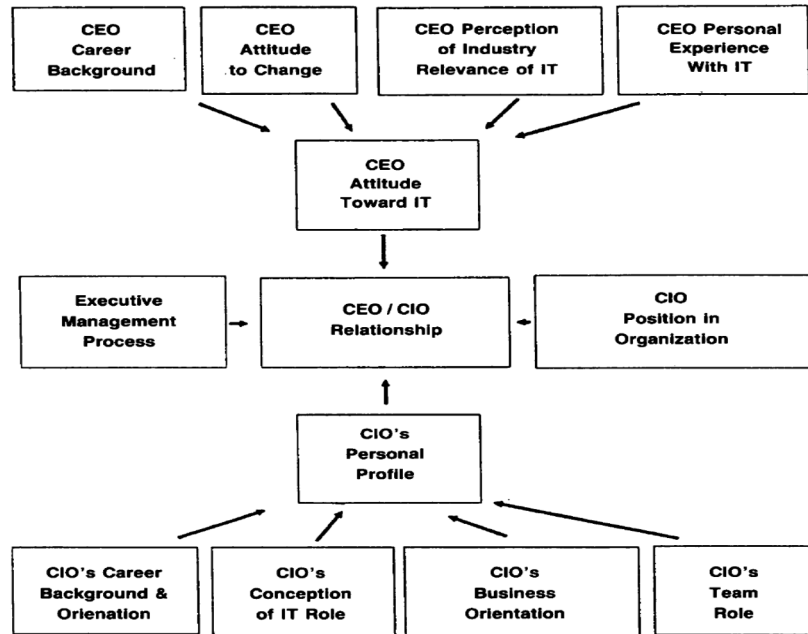
² Dalam kajian teori ini, penulis menggunakan istilah CEO dan manajer puncak (*top manager*) secara bergantian. Karena berdasarkan pemahaman penulis dari beberapa literatur dan penelitian sebelumnya, penulis merasa bahwa kedua istilah jabatan dalam organisasi tersebut adalah sama dan penggunaannya tergantung pada besar kecilnya organisasi.

selaras antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi³, pengetahuan manajer puncak (CEO) mengenai teknologi informasi juga akan sangat berpengaruh. Tanpa pengetahuan mengenai teknologi informasi, manajer puncak (CEO) akan mengalami kesulitan dalam menciptakan *knowledge integration* bagi manajer. Nahapiet & Ghoshal (1996, dalam Kearns & Sabherwal, 2006) mengatakan bahwa kesulitan dalam *knowledge integration process* disebabkan karena perbedaan kebutuhan manajer, untuk (1) memiliki kesempatan untuk mengintegrasikan pengetahuan mereka, (2) mengharapkan integrasi pengetahuan untuk menciptakan nilai, (3) termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses dan (4) memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan perbedaan area pengetahuan. Pengetahuan teknologi informasi manajer puncak, sebagai nilai dan potensi pengetahuan terhadap teknologi informasi, diharapkan dapat memfasilitasi proses integrasi pengetahuan, meningkatkan pengetahuan dan partisipasi manajer bisnis (Kearns & Sabherwal, 2006).

Selain faktor pengetahuan teknologi informasi yang dimiliki manajer puncak (CEO) dan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dari masing-masing manajer, kesulitan dalam *knowledge integration process* bisa saja disebabkan oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam diri CEO dan CIO (Feeny et. al, 1992). Dalam gambar 2, tampak faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara CEO dan CIO, seperti perbedaan level jabatan dalam struktur organisasi, perbedaan gaya kepemimpinan yang menyebabkan ketidaksesuaian “pandangan” antara manajer bisnis (CEO) dengan manajer teknologi informasi (CIO), latar belakang pendidikan yang berbeda pada masing-masing manajer, atau mungkin disebabkan keterbatasan pengetahuan dari masing-masing manajer karena tidak terjadi komunikasi atau berbagi (*share*) pengetahuan satu sama lainnya. Sebagai contoh, jika CEO mempunyai pengetahuan atau mempunyai latar belakang pendidikan tentang teknologi informasi maka kecenderungan CEO untuk “terlibat dan peduli” terhadap pengembangan sistem informasi manajemen akan semakin tinggi. Sebaliknya jika CEO tidak mempunyai pengetahuan atau latar belakang pendidikan teknologi informasi, maka kemungkinan CEO mendukung rencana pengembangan teknologi informasi yang dilakukan oleh CIO relatif tidak besar (bukan berarti tidak mendukung sama sekali).

Keen (1991, hal 214, dalam Feeny et. al, 1992) mengatakan bahwa kesuksesan teknologi informasi secara umum merefleksikan sebuah hubungan yang efektif antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi. Watson (1990) mengatakan bahwa kedekatan CIO dengan CEO merupakan faktor lain yang mempengaruhi hubungan tersebut. Karena CIO akan memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai apa yang diharapkan oleh CEO dalam pengembangan teknologi informasi untuk tujuan bisnis organisasi. Lebih luas lagi dapat dikatakan bahwa hubungan baik antara CEO dengan CIO akan berkontribusi pada kesuksesan dalam hal: sistem perencanaan informasi strategik (termasuk keselarasan antara rencana sistem informasi dan rencana bisnis), hubungan antara bisnis dan sistem informasi dan kesuksesan keterlibatan CEO dalam manajemen teknologi informasi (Feeny et. al, 1992).

³ Dalam kajian teori ini, manajer bisnis berbeda dengan CEO. Posisi manajer bisnis dan manajer teknologi informasi berada dibawah koordinasi manajer puncak atau CEO.



Gambar 1. Hubungan antara CIO dan CEO
(Sumber: Feeny, Edwards, & Simpson, 1992)

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis berusaha untuk menjelaskan fenomena yang timbul akibat hubungan antara manajer puncak dan manajer bisnis dengan manajer teknologi informasi, terutama yang berhubungan dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing manajer dengan menggunakan sudut pandang *Knowledge-Based Theory of the Firm* atau teori perusahaan berbasis pengetahuan. Oleh sebab itu, penulis berusaha untuk memberikan gambaran mengenai *strategic alignment* antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi dan salah satu model *strategic alignment* yang dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk membentuk hubungan yang efektif dan efisien serta mengurangi masalah yang timbul dalam hubungan antara CEO dan CIO. Sehingga dengan terciptanya hubungan yang “harmonis” antara CEO dan CIO, diharapkan dapat memberikan dampak “positif” bagi organisasi, seperti diperolehnya keunggulan daya saing dan kelangsungan hidup organisasi dapat bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama.

***Knowledge-Based Theory of the Firm* atau Teori Perusahaan Berbasis Pengetahuan**

The resource-based view of the firm menyatakan bahwa perusahaan sebagai sebuah kumpulan sumber daya dan menganggap bahwa sumber daya sebagai dasar untuk memperoleh posisi daya saing atau kompetitif perusahaan (Wernerfelt, 1984). Menurut Barney (1991, dalam Gudono, 2012 hal 98) keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dapat diperoleh jika perusahaan menguasai sumber daya yang bernilai. Nilai sumber daya ditentukan oleh tiga faktor, yaitu kelangkaan (*scarcity*), dibutuhkan (ada *demand* – karena memuaskan *need*) dan bisa dimiliki atau dikuasai (*appropriability*). Daya saing tersebut akan bisa lama bertahan sepanjang perusahaan bisa melindungi sumber dayanya dari pindah tangan (*transfer*), imitasi dan substitusi. Yang dimaksud dengan sumber daya, menurut Daft (1983, dalam Gudono 2012, hal 98) adalah sumber daya yang meliputi aset, kemampuan, proses organisasi, sifat atau atribut perusahaan, informasi, pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan sebuah organisasi menjalankan strateginya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengembangan teori *resource-based view of the firm*, *knowledge-based theory* menganggap bahwa pengetahuan merupakan sumber daya yang secara unik berbeda

(Kogut & Zander, 1992 dalam Kearns & Sabherwal, 2006) dan memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang dinamis, berkembang, sistem otonomi semu terhadap produksi dan pemanfaatan pengetahuan (Spender, 1996 dalam Kearns & Sabherwal, 2006). *Knowledge-based theory of the firm* mengisyaratkan bahwa alasan utama kelangsungan hidup perusahaan adalah kemampuan superior untuk mengintegrasikan aliran ganda pengetahuan, untuk mengaplikasikan pengetahuan yang ada kepada tugas-tugas maupun untuk menciptakan pengetahuan baru (Grant, 1996). Selain itu, untuk memperoleh keunggulan daya saing organisasi harus mengelola pengetahuan yang ada pada setiap individu dengan sebaik-baiknya.

Dalam teori *knowledge-based view of the firm*, karakteristik *knowledge* yang memiliki implikasi kritis untuk manajemen terdiri dari *transferability knowledge*, *capacity of aggregation*, *appropriability*, *specialization in knowledge acquisition* dan *the knowledge requirements of production*. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Barney (1986, dalam Grant, 1996), untuk mendapatkan keunggulan daya saing yang berkelanjutan maka isu mengenai *transferability knowledge* merupakan hal yang penting bagi organisasi. Beberapa literatur secara jelas mengakui perbedaan antara *knowing how* dan *knowing about* dengan menggunakan penjelasan perbedaan antara *subjective vs. objective knowledge*, *implicit atau tacit vs. explicit knowledge*, dan *personal vs propositional knowledge*. Grant (1996) menjelaskan *knowing how* dengan *tacit knowledge* dan *knowing about* fakta dan teori dengan *explicit knowledge*. Untuk memperoleh *transfer knowledge* yang efisien, Grant (1996) mengatakan hal tersebut sangat dipengaruhi oleh *aggregation* antara pemberi dan penerima *knowledge*.

Berdasarkan teori tersebut, Grant (1996) menyatakan bahwa “jantung dari teori ini adalah ide bahwa peran utama perusahaan dan intisari dari kapabilitas organisasi adalah mengintegrasikan atau menggabungkan pengetahuan (*knowledge integration*)”. Menurut Grant, *knowledge integration process* dan *knowledge integration* adalah dua hal yang berbeda. *Knowledge integration process* melibatkan *sharing tacit knowledge* atau *explicit knowledge* atau hanya transfer petunjuk atau instruksi tanpa adanya *sharing* yang mendasari pengetahuan tersebut. Sedangkan *knowledge integration* merupakan hasil dari pengetahuan yang telah dibagi (*shared*), diaplikasikan atau dikombinasikan dengan pengetahuan lainnya untuk menciptakan pengetahuan baru. Dengan kata lain, *knowledge integration* merupakan hasil dari *Knowledge integration process* (Okhuysen & Eisenhardt, 2002 dalam Kearns & Sabherwal, 2006). Oleh sebab itu, mekanisme dan proses manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk memfasilitasi *knowledge integration* antara bisnis dan teknologi informasi, seperti partisipasi manajer teknologi informasi dalam rencana bisnis dan partisipasi manajer bisnis dalam perencanaan strategi teknologi informasi.

Kesuksesan *knowledge integration* tergantung pada ketersediaan *common knowledge* pada setiap operasi yang dilakukan oleh organisasi (Grant, 1996). Pentingnya *common knowledge* adalah bahwa *common knowledge* mengizinkan individu untuk berbagi dan mengintegrasikan aspek-aspek dari pengetahuan yang bukan pengetahuan biasa antara mereka. Selain *common knowledge*, kesuksesan *knowledge integration* membutuhkan keterkaitan *domain knowledge*, *common knowledge* dan *mutual knowledge* yang mendasari terjadinya *sharing knowledge* (Kearns & Sabherwal, 2006). Sebagai contoh, ketika manajer teknologi informasi berbagi pengetahuan yang unik kepada individu lainnya (misal manajer bisnis), penerima membutuhkan *mutual knowledge* dengan pengirim dalam rangka memahami dan mengasimilasi pengetahuan tersebut. Cohen dan Levinthal (1990, dalam Kearns & Sabherwal, 2006) menyatakan bahwa *shared domain knowledge* dan *common knowledge* membantu untuk menciptakan dalam diri penerima “*absorptive capacity*” dan dibutuhkan untuk menerima pengetahuan baru.

Pembahasan

Terkait dengan hubungan antara manajer puncak dan manajer bisnis dengan manajer teknologi informasi, khususnya yang terkait dengan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing manajer dan melalui sudut pandang teori *knowledge-based view of the firm*, maka penulis mencoba untuk memberikan penjelasan mengenai strategi yang dapat digunakan dalam menganalisis permasalahan tersebut. Oleh karena itu, penulis akan memberikan penjelasan mengenai model dari penelitian sebelumnya yang dapat digunakan untuk memberikan solusi terhadap masalah yang timbul dari hubungan tersebut. Dengan demikian, tujuan keselarasan antara hubungan manajer bisnis dengan manajer teknologi informasi dapat tercapai.

***Knowledge-Based View of Strategic Alignment* atau Keselarasan Strategik Berbasis Pengetahuan**

Berdasarkan hasil penelitian di bidang sistem informasi, diperoleh suatu kesimpulan bahwa *strategic alignment* antara teknologi informasi dengan bisnis dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik (Reich & Benbasat, 2000). Menurut Preston & Karahanna (2009), *strategic alignment* atau keselarasan strategik sistem informasi didefinisikan sebagai kesesuaian atau *congruence* antara strategi bisnis organisasi dan strategi sistem informasi. Oleh karena itu, “*meeting of the minds*” antara CIO dan CEO dalam perencanaan teknologi informasi merupakan kunci untuk menyelaraskan strategi bisnis dan strategi sistem informasi. Preston & Karahanna (2009) juga menyelidiki bahwa visi hubungan antara CIO dan CEO sebagai sebuah pandangan mengenai peran teknologi informasi dalam organisasi, peran teknologi informasi sebagai senjata daya saing bagi organisasi, bagaimana teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan produktifitas dari operasional organisasi dan bagaimana memprioritaskan investasi dalam bidang teknologi informasi.

Partisipasi CEO dalam perencanaan teknologi informasi strategik atau sebaliknya, partisipasi CIO dalam perencanaan bisnis, dapat memberikan kesempatan terjadinya “*learning*” antar kedua pihak. Selain itu, partisipasi CEO dan CIO untuk tujuan masing-masing pihak, akan tercipta berbagi pengalaman, berbagi opini, dan berbagi pandangan atau pendapat melalui percakapan, sesi *brainstorming*, dan konfrontasi satu sama lain (Zollo & Winter, 2002, dalam Kearns & Sabherwal, 2006). Perilaku dalam manajemen teknologi informasi dapat dijadikan konseptualisasi sebagai koordinasi hubungan antara bisnis dan teknologi informasi serta berbagi informasi antar personal yang dapat menciptakan keuntungan pengetahuan baru yang lebih besar dan memberi keuntungan seperti meningkatkan kemampuan yang merefleksikan tujuan bisnis dalam rencana teknologi informasi (Kearns & Sabherwal, 2006).

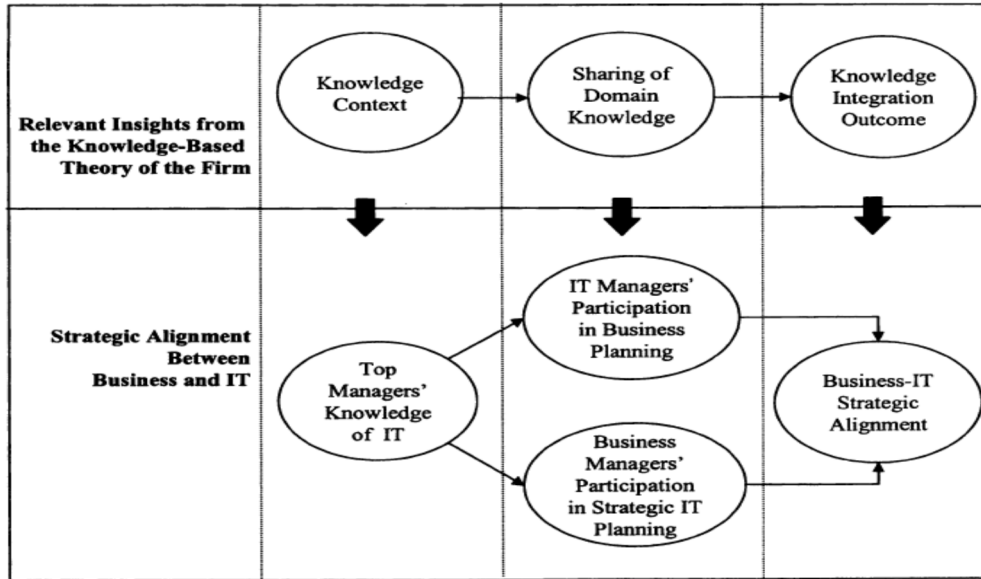
Dalam konteks perencanaan teknologi informasi strategik, *knowledge integration* berhubungan dengan integrasi atau gabungan dari pengetahuan bisnis dan pengetahuan teknologi informasi. Pentingnya hasil dari *knowledge integration* tersebut adalah hubungan yang lebih besar atau lebih baik antara rencana strategik teknologi informasi dengan tujuan atau cita-cita bisnis (disebut *strategic alignment*, Kearns & Sabherwal, 2006). *Knowledge integration processes* merupakan faktor yang memfasilitasi *knowledge integration outcomes*. Dalam konteks perencanaan strategik teknologi informasi, terdiri dari dua perilaku yang terjadi dalam organisasi yaitu partisipasi manajer bisnis dalam perencanaan strategik teknologi informasi dan partisipasi manajer teknologi informasi pada perencanaan bisnis (Premkumar dan King, 1994, dalam Kearns & Sabherwal, 2006). Proses tersebut dapat memfasilitasi *knowledge integration* antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi melalui sosialisasi, dengan mengintegrasikan pengetahuan melalui aktivitas bersama seperti bekerja sama dalam lingkungan yang sama (Nonaka dan Takeuchi, 1995, dalam Kearns & Sabherwal, 2006) serta memungkinkan terjadinya pertukaran informasi melalui komunikasi atau *transfer explicit knowledge* antara individu (Grant, 1996).

Saling berpartisipasi dan terlibat satu sama lain terkait dengan tujuan masing-masing manajer merupakan salah satu bentuk terjadinya *shared knowledge*. Reich dan Benbasat (1996) menyatakan bahwa *shared knowledge* atau *shared domain knowledge* sebagai kemampuan manajer teknologi informasi dan manajer bisnis, pada level yang dalam, untuk memahami dan mau terlibat untuk berpartisipasi dalam proses penting dan saling menghormati terkait dengan kontribusi dan tantangan satu sama lainnya. Menurut Kearns & Sabherwal (2006), *shared knowledge* atau *shared domain knowledge* berhubungan dengan pengetahuan manajer teknologi informasi terhadap bisnis dan pengetahuan manajer bisnis mengenai teknologi informasi.

Kesadaran dan apresiasi yang lebih tinggi dari manajer bisnis terhadap teknologi informasi dapat menciptakan keselarasan antara bisnis dan teknologi informasi, seperti keselarasan untuk menambah nilai, termotivasi untuk berkontribusi dalam proses dan mempunyai kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan bisnis dan pengetahuan teknologi informasi (Kearns & Sabherwal, 2006). Berbeda dengan dampak yang timbul dari pengetahuan manajer puncak terhadap teknologi informasi, efek terhadap pengetahuan manajer teknologi terhadap bisnis adalah akan membuat keselarasan yang tinggi menjadi lebih terbatas. Meskipun hal tersebut dapat membantu manajer teknologi informasi dalam mengkombinasi pengetahuannya dengan manajer bisnis, tetapi tidak secara langsung meningkatkan ekspektasi manajer puncak yang respek pada teknologi informasi, atau dukungan mereka untuk proyek-proyek teknologi informasi (Kearns & Sabherwal, 2006).

Oleh karena itu, konsisten dengan *knowledge-based theory of the firm*, pengetahuan manajer puncak terhadap teknologi informasi diharapkan dapat memfasilitasi partisipasi manajer bisnis dalam perencanaan teknologi informasi strategik, begitu juga partisipasi manajer teknologi informasi dalam perencanaan bisnis (Kearns & Sabherwal, 2006). Manajer bisnis yang mengerti tentang teknologi dan perencanaan strategik akan lebih cenderung untuk berkomunikasi dengan manajer teknologi informasi dan melibatkan manajer teknologi informasi dalam pembuatan atau pengambilan keputusan bisnis (Lederer dan Mendelow, 1988). Berdasarkan hal tersebut, Kearns & Sabherwal (2006) dalam penelitiannya mengembangkan model *knowledge-based view of strategic alignment* antara bisnis dan teknologi informasi (lihat gambar 2).

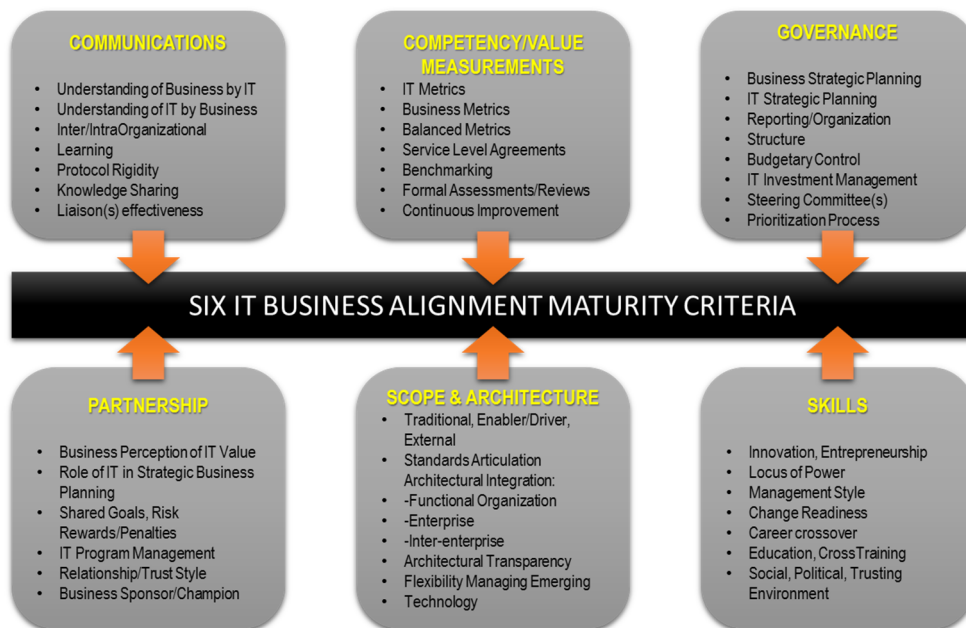
Dalam Gambar 2, Kearns & Sabherwal (2006) menjelaskan tentang peran manajer puncak khususnya terkait dengan pengetahuan teknologi informasi yang dimilikinya (dalam konteks *knowledge*). Dalam proses *sharing of domain knowledge* dan dengan pengetahuan manajer puncak mengenai teknologi informasi, manajer puncak dapat mempengaruhi hubungan manajer bisnis dan manajer teknologi informasi yang masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda ke dalam bentuk hubungan yang lebih baik (atau mungkin sebaliknya, menjadi tidak baik). Seperti halnya jika manajer puncak mempunyai pengetahuan dan cenderung tertarik dalam proses pengembangan sistem teknologi informasi manajemen, hubungan antara manajer puncak dan manajer teknologi informasi akan berjalan dengan efektif dan efisien. Sebaliknya, jika pengetahuan yang dimiliki oleh manajer puncak terhadap teknologi informasi sangat terbatas, maka kemungkinan manajer puncak untuk mendukung rencana-rencana yang dilakukan oleh manajer teknologi informasi menjadi tidak terlalu besar. Hal tersebut disebabkan karena manajer puncak akan cenderung untuk lebih memusatkan perhatiannya terhadap aspek pengembangan bisnis organisasi. Oleh karena itu dengan adanya peran manajer puncak khususnya yang memiliki pengetahuan teknologi informasi, *knowledge integration process* antara manajer bisnis dan manajer teknologi informasi dapat membentuk *strategic alignment* bagi semua pihak. Selain itu dengan hubungan kedua pihak yang berjalan lancar, maka keselarasan cita-cita organisasi juga dapat tercapai.



Gambar 2. *A Knowledge-Based View of Strategic Integration Between Business and IT*
(sumber: Grover S. Kearns and Rajiv Sabherwal, 2006)

Strategic Alignment Maturity Model atau Model Kedewasaan Keselarasan Strategik

Selain upaya menciptakan hubungan manajer teknologi informasi dan manajer bisnis yang efektif dan efisien, organisasi juga harus mengukur sejauh mana hubungan tersebut dapat memberikan manfaat bagi kedua pihak dan organisasi serta mengukur apakah hubungan tersebut dapat dilakukan untuk jangka waktu yang lama. Luftman dan Kempaiah (2007), mengusulkan suatu model yang dapat digunakan untuk mengukur kedewasaan (*maturity*) dari hubungan antara manajer teknologi informasi dan manajer bisnis khususnya dalam hal kedewasaan *strategic alignment*. Dalam model yang disebut dengan *strategic alignment maturity model*, kedewasaan dari *strategic alignment* dapat diukur dengan menggunakan 6 (enam) komponen yang ada pada organisasi, yaitu (gambar 3):



Gambar 3. *Information Technology-Business Alignment Maturity Criteria*
(sumber Jerry Luftman dan Rajkumar Kempaiah, 2007)

- *Communications*

Ukuran-ukuran keefektifan terhadap perubahan ide, pengetahuan, dan informasi antara teknologi informasi dan bisnis, memungkinkan diperoleh pemahaman yang lebih jelas bagi keduanya terkait dengan strategi-strategi perusahaan, rencana-rencana organisasi, lingkungan bisnis dan teknologi informasi, resiko-resiko, dan bagaimana mereka mencapainya.

- *Value*

Menggunakan ukuran-ukuran untuk menunjukkan kontribusi yang dilakukan oleh teknologi informasi dan bisnis mengenai pemahaman dan penerimaan bagi keduanya.

- *Governance*

Didefinisikan sebagai siapa yang mempunyai otoritas untuk membuat keputusan teknologi informasi dan proses yang digunakan manajer teknologi informasi dan manajer bisnis pada stratejik, taktik, dan tingkat operasional dalam mengalokasikan sumber daya teknologi informasi.

- *Partnership*

Standar atau ukuran hubungan antara bisnis dan teknologi informasi, termasuk peran teknologi informasi dalam mendefinisikan strategi-strategi bisnis, tingkat kepercayaan kedua pihak, dan bagaimana persepsi mereka terhadap kontribusi masing-masing.

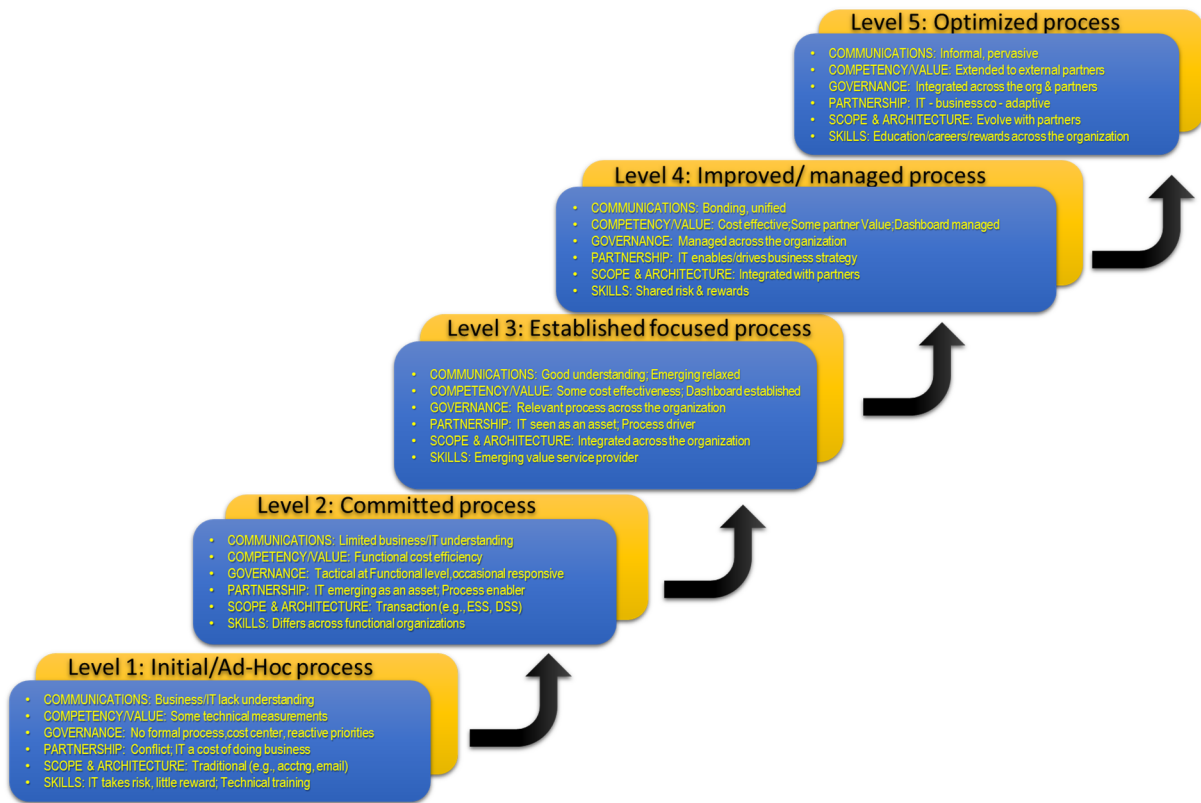
- *Scope and Architecture*

Ukuran ketetapan teknologi informasi terhadap infrastruktur yang fleksibel, evaluasi dan aplikasi dari teknologi yang muncul, memungkinkan terjadinya perubahan, dan memberikan nilai bagi internal dan eksternal organisasi.

- *Skills*

Ukuran mengenai praktek-praktek sumber daya manusia, seperti merekrut, menyimpan, melatih, umpan balik kinerja, mendorong inovasi dan kesempatan berkarir, dan mengembangkan keahlian individu. Hal ini juga termasuk ukuran kesiapan organisasi untuk berubah, kecakapan untuk belajar, kemampuan untuk mengungkit (*leverage*) ide-ide baru.

Dari penjelasan mengenai kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk dapat menyatakan bahwa hubungan yang terjadi antara manajer bisnis dengan manajer teknologi informasi telah berjalan efektif dan efisien serta telah tercipta kedewasaan keselarasan bisnis-teknologi informasi, organisasi harus benar-benar melakukannya dengan tepat supaya jika terjadi masalah dapat segera diselesaikan. Dalam penelitiannya, Luftman dan Kempaiah (2007) menyatakan bahwa jika masih terjadi masalah dan kriteria tersebut tidak dapat diukur dengan baik, maka kedewasaan keselarasan bisnis-teknologi informasi masih rendah. Luftman dan Kempaiah (2007) membagi ke dalam 5 (lima) level kedewasaan, yaitu *Initial or ad-hoc processes*, *Committed processes*, *Established & focused processes*, *Improved & managed processes*, dan *Optimized processes* (lihat gambar 4).



Gambar 4. Level of Information Technology-Business Alignment Maturity
(sumber Jerry Luftman dan Rajkumar Kempaiah, 2007)

Simpulan

Di dalam organisasi, peran dan fungsi yang berbeda antara manajer bisnis dengan manajer sistem informasi, kadangkala menimbulkan perbedaan persepsi yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik antara kedua pihak tersebut. Konflik di dalam organisasi merupakan hal atau kejadian yang biasa terjadi. Akan tetapi, jika konflik tersebut dibiarkan saja tanpa adanya kebijakan atau cara untuk memperbaikinya, maka bukan hanya kedua pihak tersebut yang akan memperoleh dampak buruk tetapi organisasi secara keseluruhan juga akan menerima efek yang tidak baik. Dalam aliran teori-teori institusional, terdapat banyak cara atau petunjuk untuk mengurangi konflik yang terjadi akibat adanya perbedaan kepentingan antara manajer dengan atasannya/bawahannya. Oleh sebab itu, organisasi perlu memahaminya dari segala sudut pandang aliran teori tersebut, sehingga masing-masing pihak dapat “meletakkan egonya” untuk tujuan yang lebih penting yaitu tujuan keberlanjutan bagi organisasi.

Aliran teori institusional yang juga dapat secara tegas menjelaskan hubungan antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi adalah teori perusahaan berbasis pengetahuan. Dalam teori tersebut, dijelaskan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan dan akan menjadi *asset* yang berharga bagi organisasi. Seperti yang terjadi dalam organisasi, latar belakang pengetahuan yang dimiliki oleh manajer bisnis dan manajer sistem informasi umumnya merupakan pengetahuan yang berbeda. Dengan perbedaan pengetahuan tersebut, idealnya organisasi akan memiliki asset yang melimpah. Akan tetapi jika organisasi tidak dapat mengelola dan mengatur pengetahuan tersebut dengan sebaik-baiknya, kemungkinan besar organisasi tidak dapat menggunakan pengetahuan tersebut sebagai *asset*.

Saling berpartisipasi dan terlibat satu sama lain terkait dengan tujuan masing-masing manajer merupakan salah satu bentuk terjadinya *shared knowledge*. *Shared knowledge* sangat dibutuhkan organisasi untuk dapat menciptakan proses *learning* antar individu di organisasi. Akan tetapi *shared knowledge* tidak dapat optimal dijalankan jika organisasi tidak mengambil kebijakan-kebijakan strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu menyelaraskan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing manajer dengan salah satunya melakukan *strategic alignment* antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi. Dalam berbagai penelitian sebelumnya, disebutkan bahwa *strategic alignment* antara teknologi informasi dengan bisnis dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik. Hal ini terjadi karena manajer bisnis mau terlibat dalam setiap keputusan yang berhubungan dengan pengembangan sistem informasi teknologi yang menjadi salah satu tujuan dari manajer sistem informasi. Selain itu, manajer sistem informasi juga akan membantu dan menyiapkan segala informasi yang dibutuhkan oleh manajer bisnis dalam membuat keputusan-keputusan bisnis organisasi.

Setelah organisasi membuat kebijakan mengenai *strategic alignment*, maka selanjutnya organisasi harus memahami sejauh mana hubungan tersebut telah berjalan dengan baik atau tidak. Menurut Luftman dan Kempaiah (2007), hubungan antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi yang terjadi dalam bentuk *strategic alignment* tersebut, perlu dilakukan “pemantauan” setiap saat. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk melihat sejauh mana kedewasaan hubungan dalam *strategic alignment* antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi. Selanjutnya Luftman dan Kempaiah (2007) menyarankan agar setiap organisasi perlu melakukan pengecekan terhadap tingkat atau level *strategic alignment* yang telah diterapkan dalam organisasi. Atas dasar hasil pengecekan tersebut, organisasi dapat segera memperbaiki jika terdapat beberapa kriteria dari *strategic alignment* yang tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain, organisasi dapat mengantisipasi segala masalah yang timbul dari kekurangan yang tidak dapat dipenuhi dalam hubungan antara manajer bisnis dan manajer sistem informasi, dan organisasi dapat bertahan untuk jangka waktu yang lebih lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Banker et. al. 2011. CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance. MIS Quarterly, Vol 35 No 2, hal 487-504.
- Fenny, David F. et al. 1992. Understanding CIO/CEO Relationship. MIS Quarterly, December 1992.
- Grant, Robert M. 1996. Toward Knowledge-Based Theory of The Firm. Strategic Management Journal (1986-1988), Winter 1996;17, Winter special issue.
- Gudono. 2012. Teori Organisasi. BPFE-Yogyakarta, Edisi 2.
- Jarvenpaa, Sirkka L. dan Ives, Blake. 1991. Executive Involvement and Participation in The Management of Information Technology. MIS Quarterly, June 1991.
- Kearns, Grover S dan Sabherwal, Rajiv. 2006. Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome and Consequences. Journal of Management Information Systems, Winter 2006-7, Vol. 23, NO. 3, hal. 129-162
- Luftman, Jerry dan Kempaiah, Rajkumar. 2007. An Update on Business-IT Alignment : “A Line” Has Been Drawn. MIS Quarterly Executive, Vol. 6, No. 3.
- Preston, David dan Karahanna, Elena. 2009. How To Develop A Shared Vision: The Key To IS Strategic Alignment. MIS Quarterly Executive, Vol. 8, No. 1.
- Rai, Arun et.al. 2009. How CIOs Can Align IT Capabilities For Supply Chain Relationships. MIS Quarterly Executive, Vol. 8, No. 1.
- Reich, Blaize H. dan Benbasat, Izak. 1996. Measuring The Linkage Between Business and Information Technology Objectives. MIS Quarterly, March 1996.
- Watson, Richard T. 1990. Influences on The IS Manager’s Perception of Key Issue: Information Scanning and The Relationship With CEO. MIS Quarterly, Vol. 14, No. 2, hal 217-231.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, hal. 171-184.