



REVIEW JURNAL MANAJEMEN ARSITEKTUR PERUSAHAAN DAN PERANNYA DALAM MANAJEMEN STRATEGIS PERUSAHAAN

Erna Herlina¹, Zeze Zakaria Hamzah², Junengsih³, Nanda Hidayati⁴

Universitas Pakuan¹, STIE Dewantara Cibinong², STIE Pertiwi³, STIE IPWI⁴

eherlina20@gmail.com¹, zezezakariahamzah809@gmail.com², junengsih@pertiwi.ac.id³,

nanda.assalaam@gmail.com⁴

Abstrak

Diterima:
7 April 2022
Direvisi:
10 Mei 2022
Disetujui:
15 Mei 2022

Arsitektur perusahaan dapat dianggap sebagai deskripsi terstruktur dari perusahaan dan hubungannya yang mungkin menjadikannya sistem informasi manajemen yang mendasar bagi perusahaan. Arsitektur perusahaan menawarkan representasi terintegrasi dari lapisan perusahaan yang berbeda dalam model deskriptif keadaan masa lalu, saat ini dan masa depan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran rinci tentang arsitektur perusahaan sebagai instrumen potensial untuk manajemen strategis perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *grounded theory*, dengan melengkapi langkah-langkah di atas dengan teknik pendukung dari *grounded theory*, seperti *sampling* teoretis. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan wawancara ahli sebagai instrumen yang dipilih (atau setidaknya instrumen utama antara lain) untuk evaluasi/validasi (awal) dari artefak yang dibangun. Arsitektur perusahaan dapat dianggap sebagai deskripsi terstruktur dari perusahaan dan hubungannya yang mungkin menjadikannya sistem informasi manajemen yang mendasar bagi perusahaan.

Kata kunci: Review Jurnal, Arsitektur, Perusahaan

Abstract

Enterprise architecture can be thought of as a structured description of an enterprise and its relationships which may make it the fundamental management information system of the enterprise. The enterprise architecture offers an integrated representation of the different enterprise layers in a descriptive model of past, present and future states. The purpose of this study is to provide a detailed description of enterprise architecture as a potential instrument for strategic management of firms. The method used in this research is grounded theory, by completing the steps above with supporting techniques from grounded theory, such as theoretical sampling. Data collection was carried out using expert interviews as the chosen instrument (or at least the main instrument among others) for evaluation/validation (initial) of the constructed artifacts. Enterprise architecture can be thought of as a structured description of the enterprise and its relationships that may make it the foundational management information system for the enterprise.

Keywords: Journal Review, Architecture, Company

PENDAHULUAN

Secara umum, arsitektur perusahaan dapat dianggap sebagai deskripsi terstruktur dari perusahaan dan hubungannya yang mungkin menjadikannya sistem informasi manajemen yang mendasar bagi perusahaan (Negara et al., 2021). Arsitektur perusahaan menawarkan representasi terintegrasi dari lapisan perusahaan yang berbeda dalam model deskriptif keadaan masa lalu, saat ini dan masa depan (Jamaludin et al., 2020).

Arsitektur perusahaan dapat digunakan dalam berbagai skenario yang berkaitan dengan keselarasan bisnis teknologi informasi dan konsolidasi teknologi informasi (Rosydi, 2019). Skenario lain melibatkan manajemen biaya teknologi informasi, perencanaan portofolio proyek, manajemen kepatuhan, inisialisasi proyek dan integrasi pasca merger. Namun, skenario pengelolaan strategi perusahaan yaitu pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan tujuan, maksud atau sasarannya, menghasilkan kebijakan dan rencana utama untuk mencapai tujuan tersebut, dengan demikian mendefinisikan bisnis apa yang perusahaan akan kejar dan organisasi seperti apa yang diinginkannya (Rangkuti, 2013).

Sebuah survei tentang keadaan program arsitektur perusahaan mengungkapkan bahwa banyak profesional teknologi informasi menganggap bahwa arsitektur bisnis diimplementasikan hanya sebagian kecil dari apa yang benar-benar dibutuhkan (Azhari et al., 2021). Meskipun arsitektur perusahaan dianggap menyediakan cetak biru perusahaan dan pada dasarnya harus menjadi latihan bisnis serta cakupannya telah diperkecil secara bertahap ke teknologi informasi (Muslih, 2022). Manajemen strategis perusahaan tidak hanya melibatkan tahap umum perumusan strategi yang dibahas di atas, tetapi juga pemrograman /implementasi dan evaluasi/kontrol akhir. Implementasi strategi (termasuk eksekusi yang sedang berlangsung) khususnya mengalami kesulitan dalam mencapai keberhasilan dalam praktik (Yunus, 2016). Di antara hambatan paling kritis untuk implementasi strategi adalah kelemahan dalam mengomunikasikan strategi ke tingkat organisasi yang lebih rendah. Ini adalah temuan yang menarik mengingat bahwa salah satu fungsi utama yang terkait dengan arsitektur perusahaan adalah untuk mengomunikasikan tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran rinci tentang arsitektur perusahaan sebagai instrumen potensial untuk manajemen strategis perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain mengikuti yang diusulkan oleh Rossi dan Sein (2003), dengan langkah-langkah berikutnya mengidentifikasi kebutuhan, membangun metodologi menggunakan prinsip-prinsip desain yang baik dan praktik terbaik, mengevaluasi metodologi, dan, akhirnya, belajar dan berteori. Sebagai pendekatan penelitian yang lebih umum, ilmu desain dapat digunakan dalam kombinasi dengan berbagai metode penelitian. Jadi, terinspirasi oleh pendekatan ilmu desain pembangkit teori yang menggabungkan ilmu desain dan metode *grounded theory*, dengan melengkapi langkah-langkah di atas dengan teknik pendukung dari *grounded theory*, seperti sampling teoretis. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan wawancara ahli sebagai instrumen yang dipilih (atau setidaknya instrumen utama antara lain) untuk evaluasi/validasi (awal) dari artefak yang dibangun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian sampai saat ini mengidentifikasi berbagai tahapan manajemen strategis, pada dasarnya mulai dari pembentukan strategi di mana tujuan dan sasaran diidentifikasi, kebijakan dirumuskan dan strategi dipilih untuk mencapai tujuan atau misi keseluruhan organisasi untuk pemrograman /implementasi dan evaluasi/control. Perumusan strategi biasanya didahului oleh analisis strategis menyeluruh yang menangkap faktor-faktor baik eksternal maupun internal perusahaan dan menentukan serangkaian opsi strategis yang tersedia. Sedangkan perspektif eksternal merupakan inti dari pandangan berbasis pasar, perspektif internal terkait erat dengan pandangan berbasis sumber daya, menunjukkan

bahwa sumber daya yang unik memberikan dasar fundamental untuk pilihan strategis dan mencapai keunggulan kompetitif.

Adapun *driver* internal dan kendala pilihan strategis, yaitu kemampuan bisnis, peran arsitektur perusahaan dapat melangkah lebih jauh, karena arsitektur perusahaan sebenarnya dapat memberikan dasar metodologis untuk identifikasi kemampuan. Mengingat heterogenitas kemampuan bisnis di berbagai perusahaan. Berdasarkan model terintegrasi dari komponen realisasi kemampuan seperti proses bisnis, entitas informasi dan unit organisasi yang ditangkap dalam EA (diwakili dalam, misalnya, diagram arus informasi), kapabilitas bisnis perusahaan saat ini dapat diidentifikasi secara *bottom-up* dan divisualisasikan dalam peta kemampuan pada tingkat *granularity* yang berbeda (yang dapat berbentuk diagram kotak bersarang yang mewakili pengelompokan fungsional).

Berdasarkan serangkaian strategi alternatif yang dikembangkan, pilihan strategis merupakan langkah berikutnya dalam proses perencanaan strategis. Dengan model arsitektur perusahaan yang konsisten dari motivasi bisnis hingga eksekusi bisnis dan arsitektur teknologi informasi yang mendasarinya, ada dasar yang mendalam untuk analisis dampak sistematis dan menimbang strategi alternatif satu sama lain. Dengan cara ini, arsitektur perusahaan dapat digunakan sebagai papan suara kelayakan dalam evaluasi strategi, yang memfasilitasi perolehan gagasan awal apakah strategi yang dipertimbangkan benar-benar dapat dijalankan, sehingga mengurangi risiko sindrom strategi palsu dari strategi yang tidak layak atau tidak relevan. Dengan demikian, opsi strategis seperti peluncuran penawaran produk *online* dapat dievaluasi dalam hal, misalnya, tahapan rantai nilai yang terpengaruh, proses bisnis yang mendasarinya, serta sistem dan infrastruktur aplikasi pendukung yang mungkin perlu diubah dengan biaya dan/atau risiko tertentu (misalnya, untuk memenuhi persyaratan ketersediaan baru).

Berdasarkan deskripsi terstruktur dari model bisnis yang terkait dengan motivasi bisnis menyeluruh dan eksekusi bisnis yang mendasarinya (seperti yang diperkenalkan di atas), arsitektur perusahaan dapat mewakili instrumen yang kuat untuk menutup jurang antara perumusan strategi bisnis dan eksekusi. Setelah menentukan pelaksanaan bisnis di masa depan, pemahaman tentang kesiapan organisasi untuk menerima perubahan adalah kunci keberhasilan transformasi bisnis.

Untuk menerapkan pilihan strategis dan memodifikasi pelaksanaan bisnis yang sesuai, inisiatif dan proyek direncanakan dan ditetapkan maka tunduk pada kendala anggaran dan sumber daya. Setelah implementasi strategi selesai, direncanakan dan dilakukan sesuai dengan paradigma berbasis kapabilitas yang digariskan, strategi ditinjau dari segi hasil yang dicapai dan potensi kebutuhan untuk desain ulang.

1. Apresiasi

Berdasarkan pada kerangka arsitektur bisnis yang komprehensif sebagai landasan metodologis dan penerapan konsepsi ke sejumlah aspek manajemen strategis perusahaan merupakan sesuatu yang tampaknya belum ditetapkan oleh penelitian sebelumnya dan merupakan kontribusi utama makalah ini. Faktanya, hanya sedikit kemajuan yang telah dibuat untuk sepenuhnya menangkap arsitektur bisnis dari arsitektur perusahaan. Jurnal ini menggunakan pendekatan metode campuran yang menggabungkan ilmu desain dengan *grounded theory* untuk membangun dan menerapkan kerangka kerja dan, khususnya, memperoleh landasan empiris melalui serangkaian wawancara dengan direktur strategis dari industri yang berbeda. Dengan demikian, jurnal ini tidak hanya mengatasi kesenjangan antara arsitektur perusahaan asli dan apa yang telah dikurangi, tetapi juga menyurvei persyaratan manajemen strategis praktisi dan menyimpulkan batas arsitektur perusahaan seperti yang dipraktikkan hari ini dalam hal rekayasa bisnis yang nyata.

Desain penelitian memungkinkan penulis untuk menangkap sebagian besar realitas (karena industri utama diwakili dalam wawancara) tanpa mengesampingkan manfaat yang ditawarkan oleh metode kualitatif (Raco, 2018). Penulis telah merancang kerangka kerja arsitektur bisnis yang komprehensif di mana salah satu yang mencakup konsep secara keseluruhan telah kurang (Dito, 2020). Kerangka kerja ini mengusulkan tiga lapisan yang saling terkait yaitu motivasi bisnis, model bisnis dan eksekusi bisnis (Hermawan & Pravitasari, 2013). Atas dasar ini, arsitektur perusahaan telah diterapkan pada tugas-tugas utama manajemen strategis perusahaan yakni, analisis strategis, pilihan strategis, desain eksekusi bisnis, penilaian kesiapan transformasi bisnis, perencanaan

implementasi strategi, tinjauan strategi dan tata kelola strategis. Aplikasi ini mendukung penggunaan arsitektur perusahaan sebagai kerangka acuan untuk manajemen strategis perusahaan.

Tinjauan *state of the art* manajemen strategis menyarankan fokus yang lebih besar pada keselarasan antara strategi perusahaan dan kompetitif serta eksplisit pertimbangan budaya perusahaan sebagai elemen sentral dari pelaksanaan strategi. Pemodelan kemampuan bisnis dan arsitektur model bisnis telah terbukti penting dan karenanya harus diselidiki lebih lanjut (Prasetio et al., 2021). Untuk yang terakhir, ini memerlukan khususnya pertimbangan dan visualisasi dari sudut pandang model bisnis khusus misalnya, menggunakan bahasa pemodelan, sejalan dengan kesenjangan penelitian yang diidentifikasi oleh Burkhart et al. (2011), dinyatakan sebelumnya sehingga dapat membantu praktisi dalam menerapkan arsitektur bisnis pada tingkat strategis. Intensitas perencanaan strategis berhubungan positif dengan efektivitasnya.

2. Kritik

Seperti yang ditunjukkan, penelitian lebih lanjut dan bukti empiris dengan demikian diperlukan untuk membuat arsitektur perusahaan menjadi bagian penting dari kosakata masing-masing dan setiap manajer strategis (berpotensi termasuk wawancara lebih lanjut dengan ruang lingkup yang lebih terbatas-misalnya, fokus pada skenario aplikasi yang lebih sedikit mendukung tingkat detail yang lebih tinggi). Kerangka kerja kami sebagaimana ditetapkan, diterapkan, dan diperiksa dalam makalah ini merupakan langkah penting dalam perjalanan menuju manajemen bisnis strategis berdasarkan arsitektur perusahaan.

Untuk strategi transformasi bisnis yang sifatnya lebih kompleks dan yang benar-benar mewakili satu set pilihan strategis, maka perlu deskripsi terstruktur dari model bisnis yang bernilai khusus untuk analisis. Melalui refleksi dalam model bisnis, pilihan strategis ini dapat diuji apakah mereka saling mendukung dan konsisten secara internal, diikuti dengan evaluasi terhadap strategi alternatif seperti yang digambarkan di atas.

Pada hasil diperoleh bahwa tingkat transformasi bisnis yang dapat segera direalisasikan mungkin sangat bergantung pada kompleksitas eksekusi bisnis saat ini dan lanskap teknologi informasi yang mendasarinya. kompleksitas tersebut dapat menghambat transformasi arsitektur untuk mengikuti kebutuhan bisnis baru, terutama dalam kasus di mana ada kesenjangan yang cukup besar antara arsitektur saat ini dan masa depan.

Arsitektur perusahaan membuat kompleksitas menjadi terlihat dan dapat dikelola. Hal ini memungkinkan transparansi dalam hal kesiapan transformasi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk memungkinkan transformasi (Plard et al., 2020). Kegiatan bisnis yang sangat terkait satu sama lain, tetapi pada saat yang sama beroperasi pada implementasi entitas informasi yang berbeda dan tunduk pada insentif khusus yang mempromosikan fungsi daripada orientasi proses, dapat menimbulkan kesulitan dalam *outsourcing* keseluruhan (non-inti) proses ke pusat layanan bersama, misalnya. Untuk memperluas lebih jauh melampaui batas-batas perusahaan, aspek lain yang terkait dengan teknologi informasi yang biasanya didokumentasikan dalam arsitektur perusahaan (Khoury et al., 2022). Sementara aspek-aspek tertentu dari penilaian kesiapan transformasi bisnis yang digunakan untuk mengukur kelayakan juga merupakan masalah utama pada inisiasi perencanaan implementasi (Stuht, 2019).

Dengan rantai hubungan dari strategi bisnis hingga kapabilitas yang ditangkap di arsitektur organisasi (berdasarkan nilai strategis kapabilitas yang dapat ditentukan) dan proposal proyek yang ditetapkan secara sistematis ke kapabilitas bisnis yang terpengaruh (yaitu, kandidat proyek yang dipetakan ke kapabilitas bisnis, divisualisasikan menggunakan tabel referensi silang dan/atau diagram konteks proyek), ada dasar konseptual untuk menilai kepentingan strategis setiap proyek potensial dan memvisualisasikannya dalam matriks portofolio (Fong et al., 2021).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Arsitektur perusahaan dapat dianggap sebagai deskripsi terstruktur dari perusahaan dan hubungannya yang mungkin menjadikannya sistem informasi manajemen yang mendasar bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, K. H., Budiman, T., Haroen, R., & Yasin, V. (2021). Analisis Dan Rancangan Manajemen Proses Bisnis Untuk Layanan Pelanggan Di Pt. Pgas Telekomunikasi Nusantara. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 5(1), 48–68.
- Dito, D. A. M. (2020). Perancangan Arsitektur Enterprise Sistem Penjualan Dengan Togaf Architecture Development Method Pada Bettafun Girilaya. *Perancangan Arsitektur Enterprise Sistem Penjualan Dengan Togaf Architecture Development Method Pada Bettafun Girilaya*.
- Fong, P. A. A., Álvarez, N. A., Armayor, D. P., Abreu, M. I., Alzugaray, S. S., & Castellanos, M. A. (2021). Diagnóstico de problemáticas vinculadas con las Tecnologías de la Información en organizaciones cubanas. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(3), 19–30.
- Hermawan, A., & Pravitasari, R. J. (2013). Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis). *Akselerasi. Id*, 1–23.
- Jamaludin, J., Purba, R. A., Effendy, F., Muttaqin, M., Raynonto, M. Y., Chamidah, D., Rahman, M. A., Simarmata, J., Abdillah, L. A., & Masrul, M. (2020). *Tren Teknologi Masa Depan*. Yayasan Kita Menulis.
- Khoury, C. K., Brush, S., Costich, D. E., Curry, H. A., de Haan, S., Engels, J. M. M., Guarino, L., Hoban, S., Mercer, K. L., & Miller, A. J. (2022). Crop genetic erosion: Understanding and responding to loss of crop diversity. *New Phytologist*, 233(1), 84–118.
- Muslih, M. (2022). Pengertian Supply Chain Management. *Konsep Sistem Informasi Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*, 71.
- Negara, E. S., Romindo, R., Tanjung, R., Heriyani, N., Simarmata, J., Jamaludin, J., Putra, T. A. E., Sudarmanto, E., Sudarso, A., & Purba, B. (2021). *Sistem Informasi Manajemen Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Plard, F., Bruns, H. A., Cimiotti, D. V., Helmecke, A., Hötcker, H., Jeromin, H., Roodbergen, M., Schekkerman, H., Teunissen, W., & van der Jeugd, H. (2020). Low productivity and unsuitable management drive the decline of central European lapwing populations. *Animal Conservation*, 23(3), 286–296.
- Prasetyo, A., Ashoer, M., Hutahaeen, J., Simarmata, J., Samosir, R. S., Nugraha, H., Jamaludin, J., Harmayani, H., Putra, S. H., & Irdawati, I. (2021). *Konsep Dasar E-Commerce*. Yayasan Kita Menulis.
- Raco, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rosyidi, J. (2019). *TA: Perencanaan Arsitektur Enterprise dengan Menggunakan TOGAF ADM pada Bank Mandiri Taspen KC Kediri*. Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya.
- Stuht, T. (2019). *Vereinigung von detaillierten Teilmodellen in einer flexiblen Enterprise Architecture zur übergreifenden Analyse: Ableitung des Bedarfs an Handlungen für einen durch Kennzahlen beschriebenen Untersuchungskontext*.
- Simon, D., Fischbach, K., Schoder, D. (2014) *Manajemen Arsitektur Perusahaan dan Perannya dalam Strategi Perusahaan* 12(1):5–42.
- Simon, D., Fischbach, K., Schoder, D. (2010) *Application portfolio management—an integrated framework and a software tool evaluation approach*. *Commun Assoc Inf Syst* 26(1):35–56
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License