BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. Tinjauan Pustaka (Pengantar)

Dalam bab ini akan diuraikan alur pikir dan kajian pustaka yang digunakan sebagai referensi dan dasar teori penelitian dari publikasi jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan sumber lainnya yang berhubungan dengan topik atau masalah yang diteliti.

2.1 Pengukuran

Berdasarkan pendapat ahli pengukuran adalah kegiatan yang dilakukan dalam proses pembelajaran, diperlukan untuk menentukan fakta kuantitatif yang disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu sesuai dengan objek yang akan diukur [4]. Seperti mengumpulkan data melalui pengamatan empiris untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan.

2.2 Penerapan

Penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekan suatu teori, metode dan hal lain yang dianggap dapat memberikan perubahan sesuai harapan yang diinginkan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Kamus Besar Bahas Indonesia (KBBI) pengertian penerapan adalah perbuatan menerapkan. Penerapan dapat diartikan sebagai aktifitas hasil studi yang digunakan sebagai pedoman dalam membantu memenuhi kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah direncanakan dan disusun sebelumnya. Maka, dalam kaitan terhadap perusahaan, penerapan suatu metode diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas, kuantitas dan kualitas serta memberikan manfaat atau keuntungan yang berdampak positif bagi perusahaan dalam kurun waktu tertentu atau dalam waktu yang di rencanakan.

2.3 Penilaian

Penilaian atau *Assessment* adalah proses mengumpulkan informasi atau bukti-bukti melalui kegiatan pengukuran, menafsirkan, mendeskripsikan dan menginterpretasikan semua bukti-bukti hasil pengukuran,

2.4 Strategi

Strategi adalah proses penentuan rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang suatu organisasi/perusahaan, suatu strategi lahir berdasarkan data historis dan pemikiran yang dituangkan dalam bentuk pola, skema atau model tertentu, berbagai strategi dipilih oleh direksi dalam rangka memastikan bahwa sasaran organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan akan terwujud dengan cara dan pelaksanaan yang tepat, strategi digunakan sebagai pedoman bagi manajemen didalam melaksanakan kegiatan operasional bisnis perusahaan.

Secara garis besar, strategi adalah cara-cara yang akan ditempuh perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh direksi yang menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha perusahaan untuk memenuhi target-target kuantitatif dan kualitatif lainnya yang akan dicapai dengan didukung oleh kegiatan dan aktivitas bisnis yang telah disepakati dan disahkan oleh organisasi/perusahaan.

2.5 Monitoring

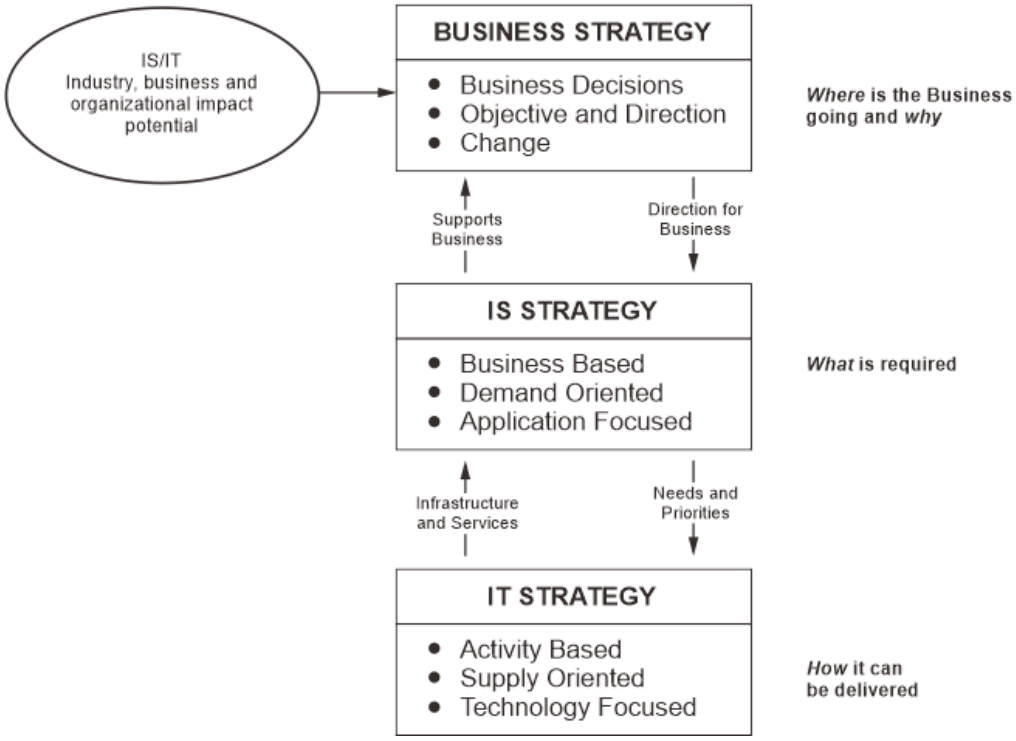
Monitoring adalah kegiatan mengamati, mengawasi atau mempelajari secara terus menerus atau berkala untuk memastikan sumber daya yang dimiliki berjalan sesuai rencana.

2.6 Hubungan antara strategi SI, strategi TI dengan strategi bisnis

Dalam mendapatkan keuntungan strategis dari Sistem Informasi / Teknologi Informasi (SI/TI), cara yang paling tepat untuk mencapai manfaat strategis dari SI/TI adalah dengan mengevaluasi kembali kinerja dan pencapaian bisnis dengan menganalisis permasalahan yang dialami sekarang dan mengantisipasi perubahan yang mungkin akan terjadi dimasa depan serta mengoptimalkan penggunaan SI/TI sebagai solusi/penunjangnya [5].

Strategi SI/TI diperlukan untuk membantu strategi bisnis dalam hal membuat keputusan bisnis, efisiensi produksi, serta perubahan lainnya yang perlu diambil oleh perusahaan untuk menjalankan bisnisnya agar mendapatkan lebih banyak *profit* dan mengurangi resiko dalam bisnis.

Secara sederhana hubungan antara strategi SI, strategi TI dan strategi bisnis dapat digambarkan sesuai gambar berikut :



Gambar 2.1 Hubungan Strategi SI dan Strategi TI dengan Strategi Bisnis

Pada gambar 2.1 dapat dilihat posisi strategi bisnis *(Business Strategy)* menjadi dasar penyusunan strategi SI *(IS Strategy)* dan strategi TI *(IT Strategy)*, perusahaan melakukan evaluasi dan mengidentifikasi dampak potensial terlebih dahulu, kemudian mengevaluasi strategi informasi dan sistem apa yang diperlukan, kemudian, menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut melalui teknologi.

Strategi SI berdasarkan apa yang dibutuhkan perusahaan atau berdasarkan bisnis, berorientasi pada kebutuhan, dan fokus pada pemenuhan aplikasi bisnis untuk mencapai portofolio aplikasi “ideal”. Sedangkan strategi TI berdasarkan

pada aktifitas, orientasi pemenuhan kebutuhan perusahaan dan berfokus pada penyediaan kemampuan dan sumber daya TI (termasuk perangkat keras, perangkat lunak, dan telekomunikasi) atau biasa disebut infrastruktur. dan layanan seperti operasi TI, pengembangan sistem, dan dukungan pengguna [5].

Untuk itu SI/TI harus sama prioritasnya dengan bisnis yang perlu diperhatikan secara efisien dan efektif, SI/TI seharusnya tidak hanya disibukkan dengan hal yang sifatnya suportif, tapi harus diperlakukan dan dilibatkan seperti bagian dari bisnis yang lain agar dapat memberikan *competitive advantage*.

2.7 Keselarasan strategi SI/TI *(Business Alignment)*

TI telah menjadi infrastruktur penting bagi perusahaan mana pun, tulang punggung aliran informasi perusahaan dan penggerak atau pendorong proses bisnis [6]. TI kini semakin terintegrasi dengan fungsi bisnis organisasi/perusahaan. Di banyak sektor, TI telah berkembang menjadi pembeda strategis dan telah berubah menjadi pendorong utama bisnis. Skenario ini telah memberi organisasi/perusahaan peluang dan motivasi untuk lebih mengintegrasikan dan menyelaraskan TI dengan bisnis [7]. TI dapat mengantisipasi apa yang dibutuhkan bisnis di masa depan dan memberikan panduan serta gambaran bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Misalnya, ketika sebuah perusahaan sedang terburu-buru mengembangkan proyek produk baru, dari kerangka waktu *(timeline)* yang ada mungkin saja pihak manajemen tidak memperhatikan sistem informasi yang dapat mendukung tahap pemasaran dan penjualan. Akibatnya, peluncuran produk mungkin tertunda karena waktu tunggu pengembangan sistem yang diperlukan. Jika TI selaras dengan strategi bisnis, departemen TI dapat benar-benar mengantisipasi kebutuhan sistem tersebut dan memobilisasi sumber daya yang dimiliki untuk membantu secara paralel dengan upaya pengembangan produk yang dilakukan perusahaan agar sinkron dengan kerangka waktu peluncuran produk yang telah ditentukan [6].

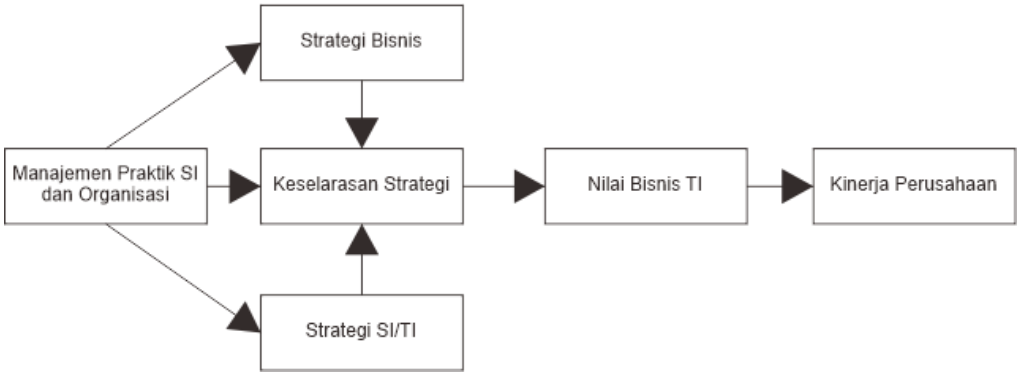
Dari contoh tersebut menunjukkan bagaimana TI selaras dengan bisnis dan bagaimana bisnis itu harus selaras dengan TI. Keselarasan berkembang

menjadi suatu hubungan di mana fungsi TI dan fungsi bisnis dapat menyesuaikan strategi mereka bersama sama [8].

Keselarasan Bisnis & TI dapat tercapai ketika sejauh mana aplikasi TI, infrastruktur dan organisasi, strategi bisnis dan prosesnya memungkinkan dan memberikan manfaat bagi satu sama lainnya [9].

Ketika keselarasan telah tercapai, TI dapat memberikan sistem dan layanan yang penting bagi strategi, operasi, atau kebutuhan pengguna perusahaan. Hasilnya para eksekutif dapat melihat kontribusi yang dibuat TI, dan pengguna lebih cenderung menerima dan memanfaatkan sumber daya TI tersebut [6] .

Dapat disimpulkan bahwa keselarasan strategi bisnis dengan strategi SI/TI adalah kondisi dimana strategi SI/TI berjalan bersama dengan bisnis untuk mendukung strategi bisnis yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi/perusahaan.



Gambar 2.2 Konsep keselarasan strategi

Apabila kita memperhatikan konsep keselarasan strategi seperti yang dimodelkan pada gambar 2.2 diatas, bahwa strategi bisnis dan strategi SI/TI bersumber dari praktik manajemen SI/TI yang telah disepakati dan dijadikan acuan/panduan agar seluruh kegiatan atau praktik bisnis di organisasi perusahaan dapat terhubung dengan melakukan penyelarasan strategi agar setiap inisiatif SI/TI yang dilakukan tepat guna, dapat memberikan keunggulan dan nilai tambah *(added value)*, sehingga kinerja perusahaan terus bertumbuh dan menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya.

Namun menciptakan keunggulan tersebut (keselarasan strategi bisnis dengan strategi SI/TI) bukan perkara yang mudah, SI/TI adalah bidang yang sangat teknis, terdapat kesenjangan budaya antara TI dan bisnis, Para eksekutif sering mengabaikan peran teknologi dalam bisnis, bahkan menomorduakan kebutuhan SI/TI, mencoret rencana dan memotong anggaran karena bukan prioritas utama, sehingga *CIO* dan manajer TI bekerja tanpa visi yang jelas dan terpaksa melakukan pengembangan dan investasi TI dalam kondisi anggaran yang terbatas, hal ini menjadi hambatan untuk menyelaraskan Fungsi SI/TI dengan bisnis. Orang IT yang sejak lama bekerja di bidang SI/TI, orientasi bekerja nya lebih cenderung mengurusi hal teknis, sementara kemampuan dan pengetahuan bisnisnya *(Business Acumen)* terbatas. Begitupun sebaliknya. Orang bisnis tidak memiliki pemahaman non-teknis dan umum tentang SI/TI, namun fokus secara tajam pada laba. Perlu waktu dan upaya ekstra bagi kedua fungsi ini untuk bersinergi dan memahami manfaat adaptasi teknologi ke dalam bisnis.

Terdapat faktor pendukung *(enabler) dan* faktor penghambat *(inhibitor)* untuk membangun keselarasan SI/TI dengan bisnis dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1 Faktor-faktot Pemicu Keselarasan Bisnis dengan TI

Faktor Pendukung *(Enabler)*	**Faktor Penghambat *(Inhibitor)***
Dukungan direksi dan manajemen terhadap pengembangan TI	Tidak ada dukungan dari direksi dan manajemen untuk pengembangan TI
Bagian TI terlibat dalam pengembangan dan penyusunan strategi bisnis	TI dan Bisnis tidak memiliki hubungan dekat
TI memahami bisnis dengan baik	TI tidak memahami bisnis dengan baik
Kemitraan TI dan Bisnis terjalin dengan baik	TI gagal memenuhi komitmen
Kemampuan prioritisasi yang baik untuk proyek TI	TI tidak memprioritaskan dengan baik
TI menunjukan sikap kepemimpinan	Krisis kepemimpinan

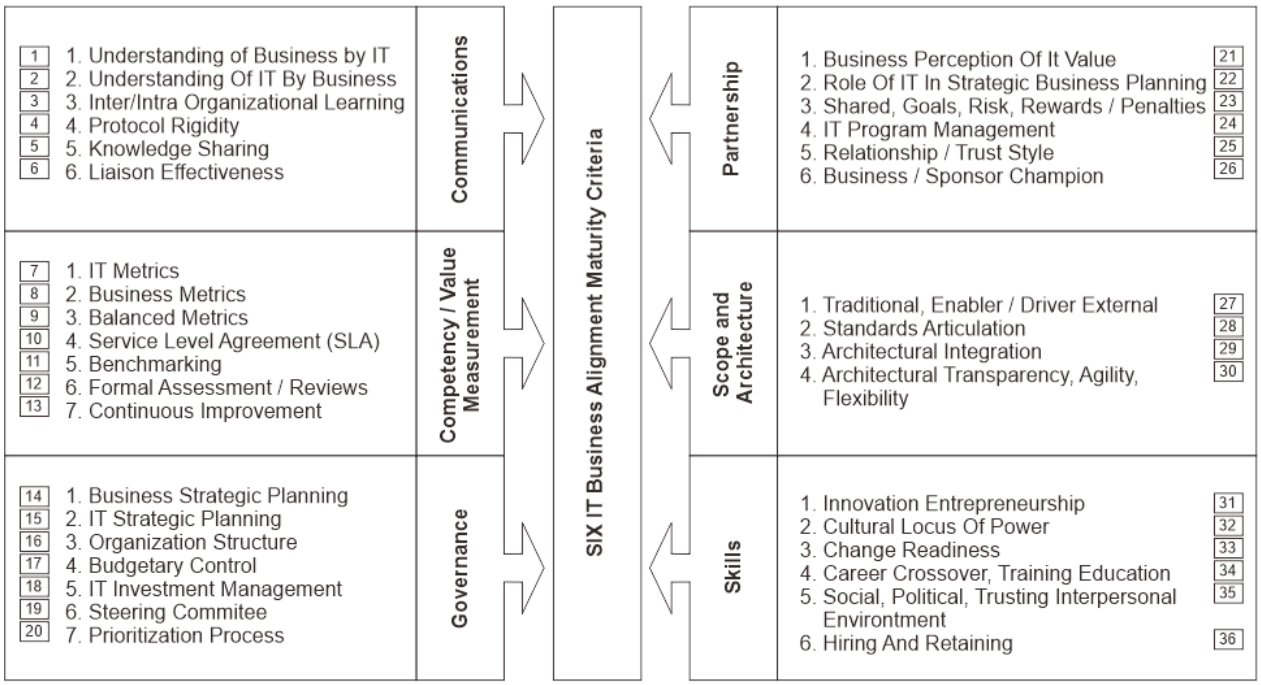
Dalam studi mereka, ditemukan bahwa *enabler* dan *inhibitor* keselarasan, seperti yang ditunjukkan pada tabel diatas, merupakan keunggulan yang

dihasilkan dari hubungan komunikasi yang positif antara eksekutif IT dengan eksekutif bisnis [10]. Sehingga untuk mencapai kondisi selaras (keselarasan) perlu memaksimalkan *enabler* dan meminimalkan *inhibitor*.

Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen senior, hubungan kerja yang baik, kepemimpinan yang kuat, prioritas yang tepat, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif, serta pemahaman yang menyeluruh tentang lingkungan bisnis dan SI/TI keselarasan akan sulit diraih.

2.8 *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*

SAMM (Strategic Alignment Maturity Model) adalah model penilaian keselarasan SI/TI dengan bisnis yang dicetuskan oleh Luftman yang dapat digunakan untuk mengukur kematangan keselarasan. *SAMM* menjelaskan bahwa keselarasan antara SI/TI dan bisnis dapat dicapai berdasarkan 6 kriteria/area kematangan, setiap kriteria memiliki atribut yang digunakan sebagai komponen untuk menilai dan mengidentifikasi tingkat keselarasan antara SI/TI dan bisnis. Gambar 2.3 menunjukkan area dan tingkat kematangan yang dimiliki oleh *SAMM*.



Gambar 2.3 Model Keselarasan *SAMM*

Berikut merupakan penjelasan singkat dari masing-masing kriteria *SAMM* seperti yang digambarkan pada gambar 2.3 diatas :

2.8.1 Kematangan Komunikasi *(Communications Maturity)*

Merupakan suatu kematangan dimana antara TI dan bisnis dapat saling memahami apa yang menjadi prioritas kebutuhan pokok dari masing – masing unit. Informasi antara TI dan bisnis harus dapat tersampaikan secara lancar agar hubungan yang terjalin antara unit TI dan bisnis lebih harmonis. Unit bisnis harus selalu memiliki pemahaman bahwa unit TI bukan hanya dibutuhkan untuk mengerjakan fungsi *supportif* semata, melainkan unit TI harus dapat dioptimalkan sebagai *Stakeholders* kolaborasi yang secara bersama-sama dapat menciptakan suatu manfaat untuk mencapai kemajuan bisnis organisasi.

2.8.2 Kematangan Pengukuran Kompetensi/ Nilai (*Competency & Value Measurements Maturity)*

Kriteria yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sebuah organisasi dapat memprioritaskan sebuah proyek TI, dan juga dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menyelaraskan strategi TI dan bisnis. Manajer kedua unit tersebut harus dapat berbagi resiko dan melakukan evaluasi bersama untuk dapat mengetahui bahwa nilai tertingginya dari suatu proyek tidak hanya didapat dari teknologi saja, akan tetapi hanya dapat dicapai apabila terjadi kolaborasi antara unit TI dan unit bisnis.

2.8.3 Kematangan Tata Kelola *(Governance Maturity)*

Kriteria yang berkaitan dengan seberapa baik perusahaan menghubungkan strategi bisnis dengan prioritas TI, teknis perencanaan dan anggaran dalam pengembangan dan pemeliharaan sumber daya TI. Kriteria ini bertujuan untuk mengetahui apakah proyek yang dikerjakan diadopsi dari strategi bisnis / *Master Plan* TI, jika tidak maka dapat disimpulkan bahwa terdapat masalah antara unit bisnis dan unit TI.

2.8.4 Kematangan Kemitraan (*Stakeholdersship Maturity)*

Kriteria yang dimaksudkan untuk penyatuan persepsi bisnis terhadap nilai – nilai TI sehingga TI juga memiliki peran yang sama dalam menentukan strategi bisnis. Kemitraan ini berguna untuk tercapainya tujuan bersama guna mendapatkan suatu keuntungan dengan tantangan atau resiko yang sama antara kedua belah pihak agar hubungan yang terjadi bukan hanya semata – mata menguntungkan sebelah pihak, tetapi mengarah kepada suatu perubahan yang baik untuk kepentingan bersama.

2.8.5 Kematangan Lingkup dan Arsitektur *(Scope & Architecture Maturity)*

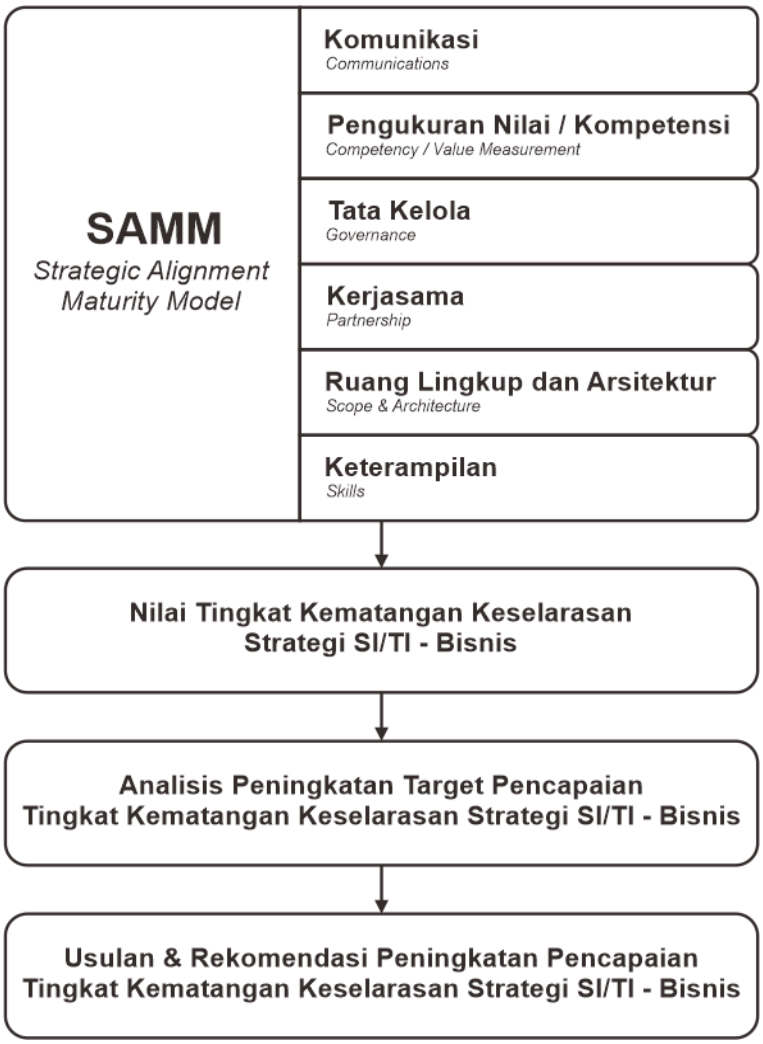
Kriteria yang bertujuan untuk menilai kematangan pada bidang TI yang diterapkan pada perusahaan atau organisasi dan mengukur teknologi bukan hanya sebagai pelengkap bisnis saja, akan tapi sejauh mana teknologi berkembang dan membantu bisnis untuk tumbuh dan berkembang.

2.8.6 Kematangan Keterampilan *(Skills Maturity)*

Kriteria yang bertujuan untuk menilai seberapa matang kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh anggota bagian bisnis maupun anggota bagian TI, serta mengetahui kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang dimiliki.

2.9 Tahapan *SAMM*

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan data yang digunakan pada penelitian ini bersumber dari hasil wawancara dan pengamatan langsung peneliti terhadap proses bisnis yang sedang berjalan dengan mencermati dan meneliti berbagai informasi, data, dokumen prosedur yang tersedia dan yang diizinkan perusahaan untuk ditelaah lebih lanjut guna mendapatkan wawasan dan fakta sebagai dasar penyusunan penilaian akhir terkait keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis sebagaimana dijelaskan pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 Tahapan *SAMM*

Metode yang digunakan untuk mengukur keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis yaitu dengan menggunakan mekanisme atau metode yang dibuat oleh Luftman yaitu *SAMM (Strategic Alignment Maturity Model)*, terdapat enam kriteria yang harus dievaluasi pada *SAMM* untuk menilai kematangan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis melalui penjabaran kuesioner berupa wawancara, diantaranya komunikasi *(Communications)*, pengukuran nilai/kompetensi *(Competency/Value Measurement)*, tata kelola *(Governance)*, kerja sama *(Partnership)*, ruang lingkup dan arsitektur *(Scope & Architecture)* dan keterampilan *(Skills)*.

Hasil wawancara tersebut diriviu dan dianalisis untuk mendapatkan nilai rata-rata kematangan dan mengetahui posisi kematangan keselarasan strategi saat ini berdasarkan perhitungan metode *SAMM*, dilanjutkan analisis peningkatan pencapaian tingkat kematangan keselarasan yaitu komponen yang dilakukan peningkatan adalah komponen/sub komponen yang memiliki nilai kurang dari rata-rata keseluruhan komponen dari enam kriteria yang dimiliki *SAMM* sesuai target atau posisi kematangan yang diharapkan kedepannya. Selanjutnya setelah menentukan target posisi kematangan yang diinginkan berikutnya melakukan proses usulan aktifitas yang direkomendasikan dalam rangka meningkatkan nilai pencapaian tingkat kematangan.

2.10 Keunggulan *SAMM*

Tabel 2.2 dibawah membandingkan keunggulan model keselarasan kematangan strategis *(SAMM)* yang dibuat oleh Luftman dalam mengukur tingkat kematangan dan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis :

Tabel 2.2 Tabel Perbandingan Alat Pengukuran

Aspek	*SAMM*	COBIT 2019
Fokus Utama	Mengukur keselarasan strategi bisnis dengan strategi SI/TI dan tingkat kematangan organisasi	Menyediakan kerangka kerja untuk tata kelola dan manajemen TI dengan fokus pada pencapaian tujuan bisnis
Pendekatan Pengukuran	Menggunakan 6 kriteria/area kematangan	Menggunakan proses, praktik dan model kematangan yang terstruktur
Tingkat Kematangan	Terdiri dari 5 level kematangan : dari *"Initial/Ad Hoc Process"* hingga *"Optimized Process"* dengan fokus pada keselarasan strategis	Memiliki skala kematangan dari 0 *(Non-Existent)* hingga 5 *(Optimizing)*, lebih berfokus pada kapabilitas proses dibanding keselarasan strategis
Konteks Penggunaan	Lebih berfokus pada hubungan antara bisnis dan SI/TI, sangat cocok untuk organisasi yang ingin memastikan bahwa SI/TI mendukung tujuan bisnis	Cocok untuk tata kelola dan manajemen TI yang lebih luas, tidak hanya pada keselarasan strategis tetapi juga pada tata kelola, risiko, dan kepatuhan
Kompleksitas	Relatif sederhana, dengan fokus pada aspek	Lebih kompleks karena mencakup berbagai proses dan

	keselarasan strategis yang lebih spesifik dan mudah dipahami oleh manajemen puncak dan departemen SI/TI	kapabilitas SI/TI yang harus dinilai dalam konteks keseluruhan organisasi
Skalabilitas	Dapat diterapkan di organisasi dengan berbagai ukuran, terutama yang ingin memperbaiki keselarasan strategis antara SI/TI dan bisnis	Cocok untuk organisasi besar dengan kebutuhan tata kelola TI yang kompleks dan beragam, serta pencapaian tujuan bisnis yang holistik
Fleksibilitas	Fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dalam hal keselarasan strategi	Lebih kaku, karena mengikuti kerangka kerja yang lebih terstruktur

Kesimpulannya, COBIT 2019 menawarkan kerangka kerja yang lebih kompleks, yang mencakup tidak hanya keselarasan strategi tetapi juga berbagai aspek tata kelola dan manajemen TI secara keseluruhan, kerangka kerja COBIT 2019 lebih cocok untuk organisasi besar dengan kebutuhan tata kelola SI/TI yang kompleks.

Sementara *SAMM* unggul dalam hal kesederhanaan dan fokus yang lebih tajam pada keselarasan strategis antara SI/TI dengan bisnis. Model ini sangat berguna bagi organisasi yang ingin mengukur dan meningkatkan keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis secara spesifik.

2.11 Penelitian Terkait

Berpedoman kepada penelitian sebelumnya untuk menemukan analogi dan inspirasi baru untuk penelitian yang akan dilakukan dapat membantu peneliti memposisikan relevansi penelitian dan menunjukkan orisinalitasnya. Pada bagian ini, peneliti mencamtumkan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, kemudian dari temuan tersebut lalu dilakukan perbandingan sehingga dapat mengidentifikasi persamaan dan perbedaan pada topik penelitan yang akan diambil.

Beberapa penelitian terkait yang sudah pernah dilakukan dan berkaitan dengan penelitian terkait keselarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut :

Tabel 2.3 Penelitian Terkait

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
1	Septianan Niar Rachman, Adib Pakarbudi (2024)	Analisa Pengukuran Keselarasan Strategi Bisnis dan SI/TI menggunakan metode *SAMM* Luftman	Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan kesesuaian strategi SI/TI dan Bisnis disertai dengan langkah usulan perbaikan prioritas pada poin atribut yang kurang	Menggunakan *SAMM* untuk mendapatkan tingkat kematangan disertai dengan usulan/rekomendasi perbaikan aktifitas	• Rekomendasi strategi yang diusulkan kurang spesifik • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 3,56 • Obyek penelitian merupakan perangkat daerah pada Dinas Koperasi	• Rekomendasi strategi yang diusulkan berdasarkan pengamatan langsung dan lebih taktis • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 3,36 • Obyek penelitian merupakan industri manufaktur pesawat terbang *(Aerospace)*
2	Junidar, Kikye Martiwi S, dkk (2023)	Analisa Tingkat Kematangan Mengenai Penyelarasan Strategi Teknologi Informasi dan Strategi Bisnis	Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan kesesuaian strategi SI/TI dan Bisnis disertai dengan	Menggunakan *SAMM* untuk mendapatkan tingkat kematangan disertai dengan usulan/rekomendasi perbaikan aktifitas	• Hanya menggunakan faktor pemicu dan penghambat sebagai dasar analisis	• Menggunakan pendekatan *SWOT* analisis • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 3,36

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Penelitian Terdahulu	**Penelitian Ini**
		Menggunakan Model Luftman	langkah usulan perbaikan prioritas pada poin atribut yang kurang		• Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 1,70 • Obyek penelitian merupakan perguruan tinggi	• Obyek penelitian merupakan industri manufaktur pesawat terbang *(Aerospace)*
3	Muhammad Iqbal Mutakin (2021)	Pengukuran Keselarasan TI dan Bisnis Menggunakan *SAMM* untuk Perencanaan Strategi dan Kebijakan di CV Adiwarna Tunggal Jaya	Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan kesesuaian strategi TI dan Bisnis disertai dengan langkah usulan perbaikan prioritas pada poin atribut yang kurang	Menggunakan *SAMM* untuk mendapatkan tingkat kematangan disertai dengan usulan/rekomendasi perbaikan aktifitas serta pendekatan *SWOT* analisis	• Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 2,14 • Rekomendasi strategi yang diusulkan kurang spesifik • Obyek penelitian merupakan UMKM	• Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 3,36 • Rekomendasi strategi yang diusulkan berdasarkan pengamatan langsung dan lebih taktis • Obyek penelitian merupakan industri manufaktur

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Penelitian Terdahulu	**Penelitian Ini**
						pesawat terbang *(Aerospace)*
4	Hanhan Maulana, Ana Hadiana, dkk (2017)	Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi SI/TI Dan Bisnis (Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia (Unikom))	Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan kesesuaian strategi SI/TI dan Bisnis disertai dengan langkah usulan perbaikan prioritas pada poin atribut yang kurang	Menggunakan *SAMM* untuk mendapatkan tingkat kematangan disertai dengan usulan/rekomendasi perbaikan aktifitas	• Jumlah responden : 12 orang • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 2,67 • Obyek penelitian merupakan perguruan tinggi	• Jumlah responden : 15 orang • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 3,36 • Menggunakan pendekatan *SWOT* analisis • Obyek penelitian merupakan industri manufaktur pesawat terbang *(Aerospace)*
5	Fransiska Prihatini Sihotang, (2017)	Penilaian *Strategic Alignment Model* (SAM) dan Pemetaan Kerangka Kerja COBIT 4.1 pada PT. XYZ	Mendapatkan hasil pengukuran tingkat kematangan kesesuaian strategi SI/TI dan Bisnis disertai dengan langkah usulan perbaikan prioritas	Melakukan penilaian keselarasan strategi SI/TI dan Bisnis disertai dengan usulan/rekomendasi perbaikan aktifitas	• Menggunakan model *SAM* bukan *SAMM* • Menggunakan COBIT 4.1 untuk pemetaan tujuan bisnis dan tujuan TI	• Menggunakan *SAMM* • Tidak perlu mengukur gap/kesenjangan, berfokus pada mendukung sinergi strategi antara TI dan Bisnis.

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini
			pada poin atribut yang kurang untuk dilanjutkan sebagai bahan audit		• Obyek penelitian merupakan perusahaan produsen semen	• Obyek penelitian merupakan industri manufaktur pesawat terbang *(Aerospace)*

Persamaan yang cukup mendasar dari beberapa penelitian terdahulu yaitu, dilihat dari obyek penelitian yang dilakukan, pengukuran/penilaian terhadap kematangan keselarasan strategi bisnis dengan TI menggunakan standar framework *SAMM* oleh Luftman.

2.12 Pengukuran Kematangan Keselarasan TI dengan Bisnis

Untuk mencapai keselarasan strategi, fungsi SI/TI dan Bisnis perlu harmonis, saling mendukung dan beradaptasi bersama secara terintegrasi dan terstruktur untuk menilai seberapa mampu kedua fungsi ini membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Komitmen yang kuat dari manajemen dan komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan kualitas perusahaan. Sehingga perlu terlebih dahulu mengetahui posisi kematangan keselarasan strategi SI/TI dan Bisnis, Dengan mengetahui posisi kematangan penyelarasan strategis pada perusahaan maka upaya untuk memperbaiki faktor penghambat (*inhibitors*) dan meningkatkan faktor pendukung (*enabler*) dapat dilakukan dengan baik dan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan sebelumnya. Terdapat 5 (lima) tingkatan kematangan penyelarasan strategis yang dijabarkan pada *SAMM* seperti tabel dibawah ini, yaitu :

Tabel 2.4 Tingkat Kematangan pada Keselarasan

Tingkat		**Rentang Skala Likert (Rata-Rata)**
Tingkat 1	*Initial*	1,0 – 1,99
Tingkat 2	*Commited*	2,0 – 2,99
Tingkat 3	*Established*	3,0 – 3,59
Tingkat 4	*Improved*	3,6 – 4,5
Tingkat 5	*Optimized*	> 4,5

Adapun penjelasan dari ke 5 tingkat/tingkat model *SAMM* diatas yaitu sebagai berikut :

a. *Initial/Ad hoc Process*

Pada tingkat kematangan ini, dapat dikatakan bahwa tidak terdapat keselarasan maupun harmonisasi pada sisi bisnis dan teknologi informasi yang ada. Tingkat ini merupakan tingkat yang paling rendah pada tingkat kematangan penyelarasan strategis *SAMM*. Perusahaan yang memiliki karakteristik pada tingkat ini, sangat kecil kemungkinannya untuk mencapai keselarasan terhadap komponen-komponen bisnis dan teknologi informasi.

b. *Commited Process*

Perusahaan yang berada pada tingkatan kematangan ini didefinisikan telah memiliki kemauan dan kesadaran dalam membangun komitmen bersama serta mulai menjalankan komitmen tersebut untuk mencapai keselarasan pada keadaan yang lebih baik.

c. *Established Process*

Perusahaan yang telah mencapai tingkat kematangan ini, ada penyelarasan strategis yang mencirikan bahwa dengan kematangan penyelarasan strategis yang di bangun maka perusahaan sudah lebih berkonsentrasi pada kegiatan-kegiatan yang dapat mewujudkan tujuan bisnis tertentu dan pada tingkat ini perusahaan sudah dapat dikatakan sebagai perusahaan yang sudah selaras namun dibutuhkan peningkatan yang lebih baik ke tingkat berikutnya.

d. *Improved/Managed Process*

Pada tingkat kematangan ini perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan konsep teknologi informasi sebagai *value center* pada perusahaannya.

e. *Optimized Process*

Tingkat kematangan yang terakhir ini merupakan tingkat kematangan yang paling tinggi dan optimal dalam tingkat kematangan penyelarasan strategis bisnis dan teknologi informasi. Dalam tingkat kematangan ini, semua kegiatan-kegiatan sudah terintegrasi dengan sangat baik, perencanaan strategis yang akan dibangun pun telah secara bersama-sama didiskusikan oleh manajemen bisnis dan teknologi informasi.

Adapun penjelasan mengenai kriteria, tingkat kematangan dan atribut area *SAMM* yaitu sesuai tabel 2.5 dibawah :

Tabel 2.5 Tingkat Kematangan, dan atribut pada *SAMM*

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
1	Komunikasi *(Communication)*	Pemahaman Bisnis oleh TI *(Understanding of Business by IT)*	Tidak paham	Pemahaman terbatas	Pemahaman yang baik oleh manajemen	Dianjurkan untuk memahami aspek bisnis	Pemahaman bisnis dikaitkan dengan pengukuran kinerja
		Pemahaman TI oleh Bisnis *(Understanding of IT by Business)*	Tidak paham	Pemahaman terbatas	Bisnis memahami TI dengan baik	Dianjurkan untuk memahami aspek TI	Pemahaman TI dikaitkan dengan pengukuran kinerja
		Pembelajaran/Pendidikan inter/intra Organisasional *(Inter/Intra Organizational Learning)*	Terbatas sesuai kebutuhan dan dilakukan saat rapat	Menggunakan *newsletter, e-mail* dan laporan	Melakukan pelatihan dan rapat departemen	Formal, terhubung antara manajemen senior - menengah	Formal, terhubung antara manajemen senior - menengah dan mendapatkan feedback
		Kekakuan Protokol *(Protocol Rigidity)*	Satu arah, dari bisnis dan berjalan formal	Dua arah berjalan tidak formal	Dua arah dan berjalan formal	Dua arah dan berjalan informal	Dua arah berjalan informal dan fleksibel
		Pembagian pengetahuan *(Knowledge sharing)*	Hanya dilakukan jika dibutuhkan	Sedang dibuat	Terstruktur hanya pada proses inti *(key process)*	Terstruktur seluruh unit	Lintas perusahaan

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
		Keefektifan Hubungan *(Liaison Effectiveness)*	Tidak menggunakan penghubung, atau menggunakan penghubung ketika dibutuhkan	Penghubung sebagai pembuka interaksi antara unit TI dan unit bisnis	Penghubung sebagai alat berbagi pengetahuan	Penghubung berperan menciptakan hubungan yang baik antara unit bisnis dengan TI	Penghubung berperan menciptakan hubungan yang baik dengan *Stakeholders* kerjasama
2	Pengukuran Kompetensi/Nilai *(Competence & Value Measurements)*	Pengukuran manfaat TI *(IT Metrics)*	Perusahaan mengukur secara teknis saja	Pengukuran dilakukan secara teknis, dan berdasarkan aspek keuangan, namun jarang direviu	Pengukuran dilakukan secara teknis, melihat dari efisiensi biaya secara tradisional	Pengukuran dilakukan secara teknis, melihat dari efisiensi biaya secara tradisional dan mendapatkan *feedback* untuk melakukan pengukuran	Pengukuran menggunakan pendekatan multi-dimensi yang mencakup aspek teknis, finansial, operasional, dan SDM, terdapat *feedback* yang bersifat formal.
		Pengukuran kinerja bisnis *(Business Metric)*	Perusahaan tidak mengukur nilai dari investasi bisnis	Perusahaan hanya berkonsentrasi dengan efisiensi biaya pada tingkat fungsional dan tidak ada	Pengukuran dilakukan secara teknis, melihat dari efisiensi biaya dan mulai mendapatkan formal *feedback*	Pengukuran berpusat pada nilai konsumen	Pengukuran menggunakan pendekatan multi-dimensi yang mencakup aspek teknis, finansial, operasional, dan

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
				feedback pengukuran			SDM, terdapat *feedback* yang bersifat formal.
		Pengukuran manfaat berimbang (antara TI dengan Bisnis) *(Balanced Metric)*	Tidak mengukur nilai dari investasi bisnis	Pengukuran TI dan bisnis tidak terhubung	Pengukuran manfaat TI dan kinerja bisnis mulai saling terhubung dan mulai mendapatkan formal *feedback*	Pengukuran manfaat TI dan kinerja bisnis sudah saling terhubung dan bersifat formal, mendapatkan formal *feedback* untuk evaluasi	Pengukuran menggunakan pendekatan multi-dimensi yang mencakup aspek teknis, finansial, operasional, dan SDM, terdapat *feedback* yang bersifat formal.
		Persetujuan mutu layanan *(Service Level Agreement)*	Tidak memiliki *SLA*	Memiliki *SLA*	*SLA* mulai diterapkan terbatas	*SLA* diterapkan diseluruh organisasi	*SLA* diterapkan diseluruh organisasi dan *Stakeholders* bisnis
		Perbandingan kinerja *(Benchmarking)*	Tidak melakukan	Dilakukan jika dibutuhkan	Mulai melakukan	Mulai melakukan dan dievaluasi	Rutin dilakukan dan dievaluasi
		Peninjauan/Evaluasi formal *(Formal Assessment/Reviews)*	Tidak ada proses penilaian	Dilakukan ketika ada kendala	Mulai dilakukan rutin	Mulai dilakukan rutin dan dievaluasi	Rutin dilakukan dan dievaluasi

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
							melibatkan *Stakeholders*
		Perbaikan Berkesinambungan *(Continuous Improvement)*	Tidak ada	Mulai ada namun belum terukur	Mulai ada dan mulai diukur	Mulai rutin dilakukan dan diukur berkala	Rutin dilakukan dan diukur berkala
3	Tata Kelola *(Governance)*	Perencanaan strategi bisnis *(Business Strategic Planning)*	*Ad-Hoc*	Perencanaan TI terbatas	Perencanaan melibatkan TI	Mulai melibatkan TI di seluruh bisnis proses	Melibatkan TI di seluruh fungsi dan melibatkan *Stakeholders* bisnis
		Perencanaan strategi TI *(IT Strategic Planning)*	*Ad-Hoc*	Perencanaan TI terbatas	Perencanaan melibatkan bisnis	Mulai melibatkan fungsi bisnis di seluruh fungsi	Melibatkan fungsi bisnis dan melibatkan *Stakeholders* bisnis
		Struktur organisasi *(Organization Structure*)	Sentralisasi/Desentralisasi	Sentralisasi/Desentralisasi dan *Co-location/On-Premise*	Sentralisasi/Desentralisasi/Federasi	Federasi;	Federasi;
		Pelaporan *(Reporting)*	*CIO* bertanggungjawab kepada *CFO* secara *Ad-Hoc*	*CIO* bertanggungjawab kepada *CFO*	*CIO* bertanggungjawab kepada *COO*	*CIO* bertanggungjawab kepada *COO*	*CIO* bertanggungjawab kepada *CEO*

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
		Kendali Anggaran *(Budgetary Control)*	*Cost center*, pengeluaran secara terus menerus	*Cost center* pada beberapa area tertentu	*Cost center*, beberapa inisiatif TI dianggap sebagai investasi	*Investment center*	*Investment center* dan *Profit center*
		Manajemen investasi TI *(IT Investment Management)*	Mengurangi biaya	Fokus meningkatkan produktifitas dan efisiensi	Evaluasi secara tradisional, sebagai pendukung bisnis	Efektifitas proses bisnis, sebagai *enabler* bisnis	Memberikan keunggulan bisnis yang kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan
		Komite pengendali *(Steering Committee)*	Tidak ada	Berdasarkan kebutuhan	Mulai di bentuk secara reguler dan mulai efektif	Rutin dan memberikan dampak yang kontinyu	Rutin dan melibatkan *Stakeholders*
		Proses penentuan prioritas *(Prioritization Process)*	Reaktif	Ditentukan oleh fungsi TI	Ditentukan oleh fungsi bisnis	Ditentukan bersama antara struktural TI dan bisnis	Ditentukan bersama antara struktural TI dan bisnis dengan mempertimbangkan masukan dari *Stakeholders*

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
4	Kemitraan *(Partnership)*	Persepsi bisnis terhadap TI *(Business Perception of IT Value)*	TI dilihat sebagai *cost* (biaya) bagi bisnis	TI mulai dilihat sebagai aset bagi perusahaan	TI dilihat sebagai pendukung bisnis untuk masa depan	TI dilihat sebagai penggerak bisnis	TI dilihat sebagai penggerak bisnis untuk menambah nilai perusahaan
		Peran TI dalam perencanaan strategi bisnis *(Role of IT in Strategic Business Planning)*	Tidak dilibatkan / tidak memiliki peran untuk merencanakan bisnis	Sebagai pendukung bisnis	Sebagai pendorong bisnis	Sebagai pemicu dan pendorong bisnis	Sebagai mitra pengarah untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan
		Sasaran bersama, pembagian risiko & bonus *(Shared, Goals, Risk, Reward/Penalties)*	TI menanggung segala risiko dan tidak diberi apresiasi	TI menanggung hampir semua risiko dan sedikit diberi apresiasi	TI dan bisnis mulai menanggung risiko secara bersama dan diberi apresiasi	TI dan bisnis berbagi risiko dan apresiasi secara merata	TI dan bisnis berbagi risiko dan apresiasi secara merata, kompensasi tambahan bagi struktural/*managerial* yang berperan aktif
		Manajemen program TI *(IT Program Management)*	Tidak ada	*Ad-Hoc*	Ada prosedur dan ketentuan yang dibuat	Ada prosedur dan ketentuan yang dipatuhi	Adanya peninjauan/perbaikan prosedur dan ketentuan yang berkelanjutan

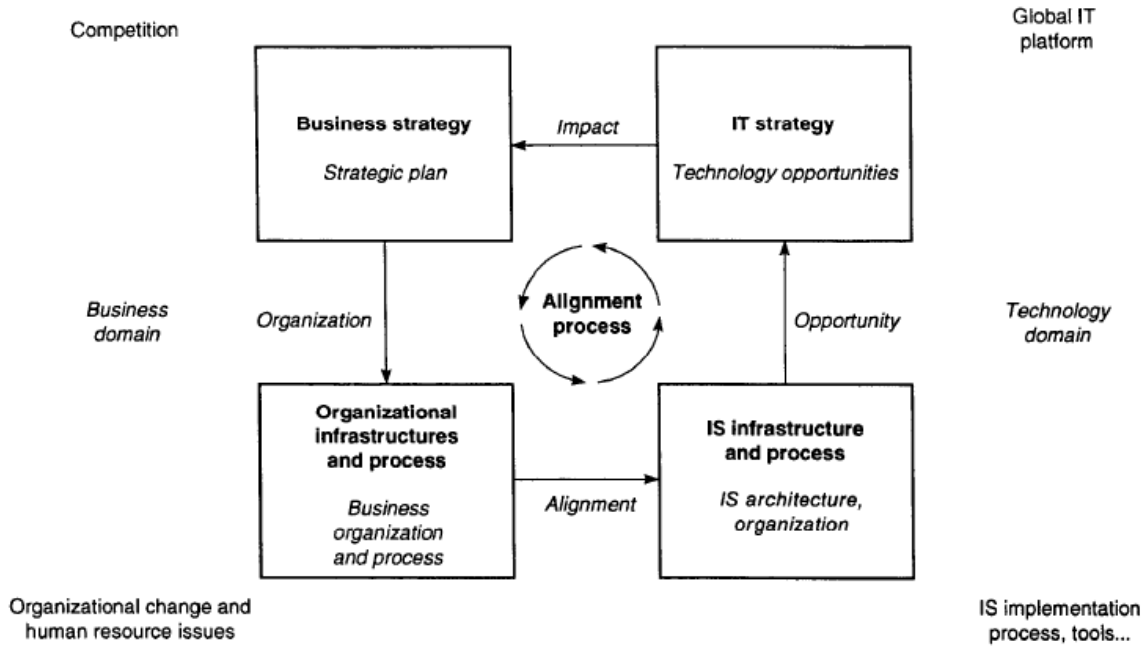
No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
		Relasi dan Kepercayaan *(Relationship/Trust Style)*	Tidak sepaham, ada konflik	Sesuai kebutuhan	Mulai muncul kesepahaman dan kepercayaan	Mengelola kesepahaman dan kepercayaan untuk hubungan jangka panjang	Fokus hubungan jangka panjang sebagai *Stakeholders* kerja yang dapat diandalkan
		Sponsor bisnis *(Business Sponsor/Champion)*	Tidak ada	Didukung oleh relasi dari struktural/senior TI	Didukung oleh relasi dari struktural/senior TI dan relasi unit TI tertentu	Didukung oleh relasi dari struktural/senior TI dan relasi unit non TI lainnya	Didukung oleh relasi dari struktural/senior TI dan direksi
5	Lingkup dan arsitektur *(Scope and Architecture)*	Traditional, pengendali, eksternal *(Traditional, Enabler/Driver, External)*	Fungsi tradisional perusahaan (menyediakan *e-mail*, aplikasi perkantoran, jaringan)	Fungsi sistem dibuat dengan orientasi transaksi	Fungsi sistem dibuat sebagai pendukung proses bisnis	Fungsi sistem dibuat sebagai pendorong proses bisnis	Fungsi sistem dibuat untuk mendorong proses bisnis dan menentukan strategi bisnis
		Penerapan kepatuhan pada Standar *(Standarts Articulation)*	Tidak ada	Ada prosedur dan ketentuan yang diterapkan baru pada unit tertentu	Ada prosedur dan ketentuan yang mulai diterapkan di lintas unit	Ada prosedur dan ketentuan yang mulai dipatuhi oleh seluruh unit	Dipatuhi oleh seluruh unit dan *Stakeholders* bisnis

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
		Integrasi arsitektural *(Architectural Integration)*	Tidak terintegrasi dengan baik	Terintegrasi pada unit fungsional tertentu	Terintegrasi antar unit fungsional	Terintegrasi antar unit fungsional dan *Stakeholders* bisnis	Berkembang sejalan dengan kebutuhan bisnis
		Transparansi dan kesiapan dalam menghadapi perubahan *(Architectural Transparency, Agility)*	Tidak ada transparansi	Transparansi hanya pada unit fungsional tertentu	Transparansi pada seluruh unit	Transparansi pada seluruh organisasi	Transparansi pada seluruh organisasi dan *Stakeholders* bisnis
		Fleksibilitas infrastruktur TI (*Flexibility)*	Sebagai penyedia layanan dasar TI	Pengembangan infrastruktur dipicu oleh kondisi	Pengembangan infrastruktur berdasarkan strategi bisnis yang dibutuhkan	Pengembangan infrastruktur sebagai respon perubahan lingkungan bisnis	Pengembangan infrastruktur sebagai respon dan antisipasi perubahan lingkungan bisnis
6	Keterampilan *(Skills)*	Inovasi dan Kewirausahaan *(Innovation Entrepreneurship)*	Tidak ada dukungan	Didukung terbatas hanya pada unit fungsional tertentu	Didukung sepenuhnya pada seluruh unit	Didukung sepenuhnya pada seluruh unit dan korporasi	Didukung sepenuhnya pada seluruh korporasi dan *Stakeholders* bisnis
		Peran / wewenang kekuasaan *(Locus of Power)*	Fungsi bisnis	Diberikan kesempatan kepada unit selain	Melibatkan bisnis dan seluruh fungsional dengan	Melibatkan bisnis dan TI dengan dukungan seluruh	Melibatkan bisnis dan TI dengan dukungan seluruh

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
				bisnis untuk mengambil kebijakan	dukungan TI untuk mulai mengambil kebijakan	organisasi untuk mengambil kebijakan	organisasi dan *Stakeholders* bisnis untuk mengambil kebijakan
		Kesiapan menerima perubahan *(Change Readiness)*	Lebih condong menolak	Minim inisiatif	Mengetahui butuhnya perubahan	Perubahan diharapakan terjadi di seluruh organisasi	Organisasi secara aktif mempersiapkan apabila terjadi perubahan
		Perubahan karir *(Career Crossover)*	Tidak ada	Terbatas	Hanya tersedia pada manajemen dan tingkat unit fungsional	Tersedia untuk semua tingkat posisi di internal unit fungsional	Berlaku untuk seluruh tingkat posisi di internal unit fungsional dan tingkat organisasi
		Pendidikan dan pelatihan *(Education)*	Tidak ada	Hanya untuk kepentingan yang dibutuhkan	Hanya pada beberapa unit tertentu	Seluruh unit	Teratur sesuai kebutuhan

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Tingkat **1** ***Initial / Ad-Hoc***	Tingkat **2** ***Commited Process***	Tingkat **3** ***Established Focused Process***	Tingkat **4** ***Improved/Managed Process***	Tingkat **5** ***Optimized Process***
		Interaksi personal, sosial, politik dan kepercayaan *(Social, Political, Trusting Interpersonal Environment)*	Minim interaksi	Sebatas hubungan transaksional	Mulai muncul kepercayaan	Interaksi intensif	Interaksi konstruktif dan mencakup entitas luar
		Perekrutan dan mempertahankan personil *(Hiring and Retaining)*	Tidak ada	Fokus pada kemampuan teknis	Seimbang antara kemampuan teknis dan bisnis	Ada program dan kebijakan tertentu untuk mempertahankan SDM kunci	Program dan kebijakan untuk mempertahankan SDM kunci berjalan efektif

Di atas adalah tingkat kematangan umum dan daftar atribut yang ditentukan oleh *SAMM* yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba untuk mengadaptasi model kematangan ini berdasarkan kuesioner survei, tanggapan kualitatif, dan analisis kuantitatif agar sesuai dengan hasil parameter *SAMM* pada gambar 2.5 dibawah.



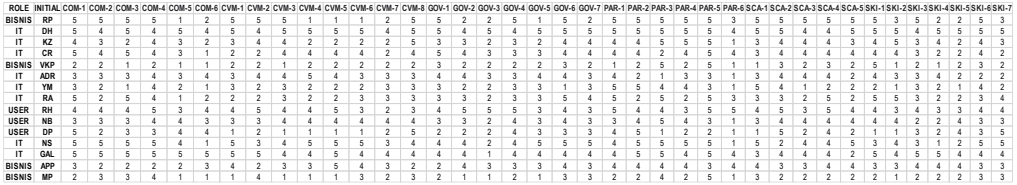
Gambar 2.5 Proses Keselarasan Strategi

2.13 .Metode Perhitungan Tingkat Kematangan Keselarasan

Dalam hal mengetahui hasil atau posisi nilai kematangan keselarasan strategi bisnis dari pengukuran yang telah dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan distribusi kuesioner, untuk setiap jawaban (dari skala 1 s.d 5) yang diberikan narasumber pada kuesioner menghasilkan potret nilai kematangan dari tiap atribut, adapun perhitungan nilai kematangan atribut dapat dicari dengan menghitung nilai rata-rata jumlah nilai kematangan dari jawaban responden, selengkapnya dengan terlebih dahulu melakukan aktifitas berikut :

1. Asesmen setiap sub kriteria pada *SAMM*
2. Poin-poin yang disampaikan pada wawancara yaitu enam kriteria yang terdapat pada model *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*. Kriteria tersebut antara lain *Communication, Competence/Value Measurement, Governance,*

Partnership, Scope & Architecture, dan *Skills.* Masing-masing kriteria tersebut memiliki sub kriteria yang diperlukan telaah lebih lanjut untuk (lihat gambar 2.6) mengetahui kriteria penilaian keselarasan strategi antara bisnis dan TI.



ROLE	INITIAL	COM-1	COM-2	COM-3	COM-4	COM-5	COM-6	CVM-1	CVM-2	CVM-3	CVM-4	CVM-5	CVM-6	CVM-7	CVM-8	GOV-1	GOV-2	GOV-3	GOV-4	GOV-5	GOV-6	GOV-7	PAR-1	PAR-2	PAR-3	PAR-4	PAR-5	PAR-6	SCA-1	SCA-2	SCA-3	SCA-4	SCA-5	SKI-1	SKI-2	SKI-3	SKI-4	SKI-5	SKI-6	SKI-7
BISNIS	RP	5	5	5	5	1	2	5	5	5	1	1	1	2	5	5	2	2	5	1	5	2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	2	2	5	3
IT	DH	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
IT	KZ	4	3	2	4	3	2	3	4	4	2	2	2	2	5	3	3	2	3	2	4	4	4	4	5	5	5	1	3	4	4	4	3	4	5	3	4	2	4	3
IT	CR	5	4	5	4	3	1	2	2	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2
BISNIS	VKP	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	5	2	5	1	1	3	2	3	2	5	1	2	1	2	3	2
IT	ADR	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1	3	3	1	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	2	2
IT	YM	3	2	1	4	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	5	5	4	4	3	1	5	4	1	2	2	2	1	3	2	1	4	2
IT	RA	5	2	5	4	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	5	2	5	2	5	3	3	3	2	5	2	5	5	3	2	2	3	4
USER	RH	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	2	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4
USER	NB	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	5	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3
USER	DP	5	2	3	3	4	4	1	2	1	1	1	1	2	5	2	2	2	4	3	3	3	4	5	1	2	2	1	1	5	2	4	2	1	1	3	2	4	3	5
IT	NS	5	5	5	5	4	1	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	2	4	4	5	3	4	3	1	2	5	5
IT	GAL	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	4	4
BISNIS	APP	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	5	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
BISNIS	MP	2	3	3	4	1	1	1	4	1	1	1	3	2	3	2	1	1	2	1	3	3	2	2	4	2	5	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3

Gambar 2.6 Proses asesmen setiap sub kriteria

$$\text{Nilai Kematangan Atribut} = \frac{\sum_0^x (R)}{n}$$

Keterangan :

n = Jumlah Responden

R = Nilai jawaban responden

3. Asesmen rata-rata masing-masing kriteria

Selanjutnya dengan telah mengetahui kriteria penilaian keselarasan yang didapatkan berdasarkan data yang tersedia, maka langkah berikutnya yaitu melakukan pemberian nilai berdasarkan kriteria pada *SAMM* dan menghitung rata-rata setiap kriteria (gambar 2.7) sehingga menghasilkan nilai/tingkat kematangan yang didapat oleh setiap kriteria.

Atribut	Inisial Responden															TOTAL	Nilai Kematangan Atribut	Level
	RP	DH	KZ	CR	VKP	ADR	YM	RA	RH	NB	DP	NS	GAL	APP	MP			
COM-1	5	5	4	5	2	3	3	5	4	3	5	5	5	3	2	59	3,93	4
COM-2	5	4	3	4	2	3	2	2	4	3	2	5	5	2	3	49	3,27	3
COM-3	5	5	2	5	1	3	1	5	4	3	3	5	5	2	3	52	3,47	3
COM-4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3	5	5	2	4	59	3,93	4
COM-5	1	5	3	3	1	3	2	1	3	4	4	4	5	2	1	42	2,80	2
COM-6	2	4	2	1	1	4	1	2	4	3	4	1	5	3	1	38	2,53	2

Gambar 2.7 Proses asesmen rata-rata sub kriteria (Kriteria : Komunikasi)

$$\text{Nilai Kematangan Area} = \frac{\sum_0^x (Nilai\ Kematangan\ Atribut)}{n}$$

Keterangan :

n = Jumlah atribut untuk tiap area

4. Asesmen rata-rata keseluruhan kriteria

Setelah mendapatkan hasil rata-rata nilai/tingkat kematangan pada setiap kriteria, perlu menghitung nilai rata-rata keseluruhan kriteria untuk mendapatkan potret posisi nilai kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI yang terjadi saat ini sebagaimana yang diilustrasikan pada gambar 2.8.

Kriteria Keselarasan (Maturity)	Jumlah Atribut	Nilai Kematangan Area	Level
Communication	6	3,32	3
Competency/Value Measurements	8	3,18	3
Governance	7	3,26	3
Partnership	6	3,67	4
Scope and Architecture	5	3,49	3
Skills	7	3,23	3
Total	**39**		
Nilai Kematangan Keselarasan Bisnis - TI		**3,36**	**3,00**

Gambar 2.8 Proses asesmen rata-rata keseluruhan kriteria

$$\text{Nilai Kematangan Organisasi} = \frac{\sum_0^x (Nilai\ Kematangan\ Area)}{n}$$

Keterangan :

n = Jumlah area keselarasan strategi metode Luftman

2.14 *SWOT*

SWOT merupakan akronim dari kata : kekuatan *(Strengths),* kelemahan *(Weaknesses),* peluang *(Opportunities),* dan ancaman *(Threats)* dalam suatu proses yang selalu berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis, pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Adapun penjelasan terkait *SWOT* yaitu sebagai berikut :

2.14.1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan dalam *SWOT* mengacu pada inisiatif internal yang berkinerja baik. Kekuatan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

2.14.2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan dalam *SWOT* mengacu pada inisiatif internal yang berkinerja buruk. Kelemahan yang menghalangi perusahaan untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan lebih baik.

2.14.3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang dalam *SWOT* adalah hasil kekuatan dan kelemahan, yang membantu perusahaan mendapatkan posisi kompetitif yang lebih baik/kuat.

2.14.4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman dalam *SWOT* mengacu pada area yang berpotensi menimbulkan masalah. Ancaman berbeda dari kelemahan karena ancaman bersifat di luar kendali perusahaan.

Tabel 2.6 Matriks *SWOT*

Internal / Eksternal	*Strength* (Kekuatan)	*Weakness* (Kelemahan)
Opportunities (Peluang)	Strategi SO Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kejadian eksternal	Strategi WO Strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal
Threats (Ancaman)	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal	Strategi WT Taktif defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Memperhatikan tabel 2.6, maka perencanaan strategis *(strategic planner)* harus dapat menggambarkan dan menganalisis faktor-faktor strategis yang dimiliki perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) sesuai dengan kondisi dan kapabilitasnya.

2.14.5. Strategi *SO (Strength – Opportunities)*

Strategi *SO* yaitu strategi yang diperlukan ketika perusahaan memiliki kelemahan utama dan berusaha menanggulanginya dengan membuat kelemahan tersebut menjadi kekuatan Ketika perusahaan menghadapi ancaman besar maka perusahaan akan menghindar dan berkonsentrasi pada kesempatan yang ada.

2.14.6. Strategi *WO (Weakness – Opportunities)*

Strategi *WO* yaitu strategi yang diperlukan ketika perusahaan mendapatkan kesempatan kunci, namun karena memiliki kelemahan internal yang menghalanginya untuk mendapatkan kesempatan tersebut.

2.14.7. Strategi *ST (Strength – Threats)*

Strategi *ST* yaitu suatu strategi yang diperlukan ketika perusahaan dihadapkan dengan ancaman eksternal yang dapat merugikan perusahaan.

2.14.8. Strategi *WT (Weakness – Threats)*

Strategi *WT* yaitu suatu strategi yang diperlukan ketika perusahaan sedang berada di posisi yang tidak aman, dengan melakukan upaya-upaya tertentu agar dapat berjuang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.