

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi sumber referensi bagi penulis dalam melakukan penelitian keselarasan strategi bisnis dan TI di organisasi. Penelitian terdahulu yang dimaksud terdapat pada Tabel 2.1. Persamaan pada penelitian ini dengan ketiga peneliti sebelumnya yaitu Ulfah Diah Susanti (2013), I Putu Arya Aditya Anggara, Rahadian Bisma (2019), dan Hanhan Maulana (2014) terdapat pada metode yang digunakan serta cara pengukurannya, sedangkan persamaan dengan peneliti sebelumnya Caroline Patricia Novalita Putri (2018) terdapat pada perencanaan strategi. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti Caroline Patricia Novalita Putri (2018), terdapat pada metode yang digunakan. Perbedaan dengan Ulfah Diah Susanti (2013), I Putu Arya Aditya Anggara, Rahadian Bisma (2019), dan Hanhan Maulana (2014) adalah tidak adanya perencanaan kebijakan pada ketiga penelitian tersebut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Ulfah Diah Susanti (2013)	Penilaian Tingkat Kematangan Keselarasan Strategis Teknologi Informasi terhadap Strategi Organisasi, Studi Kasus: Kementerian Koinfo	Model SAMM Luftman (<i>Strategic Alignment Maturity Model</i>) Keselarasan strategi dan tata kelola TI (ITGI)	<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata nilai per atribut. • Rata-rata nilai per komponen area keselarasan. • Rata-rata nilai keselarasan organisasi. • Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan nilai keselarasan bisnis – TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode SAMM • Mengukur tingkat kematangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai kematangan organisasi berada pada nilai 2,8 sedangkan pada penelitian ini bernilai 2,14 • Tidak ada perencanaan kebijakan sedangkan pada penelitian ini menghasilkan 27 poin kebijakan
2	Caroline Patricia Novalita Putri (2018)	Perencanaan Strategis Sistem dan Teknologi Informasi Pada RSIA Putri Surabaya Berdasarkan Metode Ward and Peppard	Ward and Peppard, McFarlan Strategic Grid	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis SI mendapatkan solusi STI dibagi kedalam empat perspektif yaitu <i>financial</i>, <i>customer</i>, <i>process</i>, dan <i>learning and growth</i>. • Perancangan strategi TI menerapkan sistem <i>record</i> yaitu untuk menangani apabila terjadi <i>trouble</i>, 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan Strategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode yang digunakan • Perencanaan strategi menghasilkan 22 <i>future application portfolio</i> sedangkan pada penelitian ini menghasilkan 38 poin strategi dan 27 poin kebijakan

				<p>pengelolaan infrastruktur jaringan, <i>platform</i>, dan <i>database</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi manajemen SI/TI yaitu melakukan perekrutan dan pelatihan. • <i>Future Application Portfolio</i> menghasilkan 22 aplikasi. 		
3	I Putu Arya Aditya Anggara, Rahadian Bisma (2019)	Analisis Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis dan TI PT. Pos Indonesia	Model SAMM Luftman (<i>Strategic Alignment Maturity Model</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata nilai per atribut. • Rata-rata nilai per komponen area keselarasan. • Rata-rata nilai keselarasan organisasi. • Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan nilai kematangan keselarasan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode SAMM • Mengukur tingkat kematangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada perencanaan strategi dan kebijakan sedangkan pada penelitian ini menghasilkan 38 poin strategi dan 27 poin kebijakan • Nilai kematangan keseluruhan berada pada nilai 3,52 sedangkan pada penelitian ini bernilai 2,14

4	Hanhan Maulana (2014)	Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi TI dan Bisnis, Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)	Model SAMM Luftman (<i>Strategic Alignment Maturity Model</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata nilai per atribut. • Rata-rata nilai per komponen area keselarasan. • Rata-rata nilai keselarasan organisasi. • Memberikan rekomendasi usulan perbaikan pada setiap atribut yang membutuhkan peningkatan nilai kematangan keselarasan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode SAMM • Mengukur tingkat kematangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai kematangan keseluruhan berada pada nilai 2,67 sedangkan pada penelitian ini bernilai 2,14 • Tidak ada perencanaan kebijakan sedangkan pada penelitian ini menghasilkan 27 poin kebijakan
---	-----------------------	---	--	---	--	---

2.2. Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang [8]. Menurut Clausewitz sebagaimana yang dikutip oleh Rachmat, strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang [8]. George Steiner sebagaimana yang dikutip oleh Rachmat, berpendapat bahwa strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan [8]. Strategi terdiri atas strategi-strategi penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut Barry Strategi adalah rencana tentang apa yang ingin dicapai atau hendak menjadi apa suatu organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute) [9].

Untuk memperjelas definisi strategi, sebagian orang mencoba membedakan antara strategi dan taktik, yaitu strategi sebagai cara-cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan cara untuk mencapai jangka pendek disebut sebagai taktik. Para ahli mengilustrasikan bahwa dengan strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara. Dalam satu peperangan bisa jadi terdiri dari banyak pertempuran dan untuk memenangkan peperangan tidak harus memenangkan semua pertempuran. Berdasarkan pengamatan, proses paling krusial pada saat perumusan strategi adalah saat merumuskan alternatif dan menentukan pilihan tujuan/cara. Artinya strategi yang baik harus dihasilkan dari proses memilih alternatif - alternatif yang ada. Sering alternatif yang tidak dipilih tidak ikut

terdokumentasi dalam rumusan strategi, padahal strategi terpilih akan jauh lebih bermakna bila alternatif yang tidak dipilih juga didokumentasikan untuk mempermudah anggota organisasi menafsirkan rumusan strategi terpilih.

Dengan demikian, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dimasa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute).

2.3. Strategi Bisnis

Joewono mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis [10].

Jatmiko menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik [11].

Sedangkan menurut Bateman, Strategi bisnis pada umumnya dirancang untuk meletakkan bisnis pada suatu posisi yang diinginkan dalam suatu industri tertentu, sedemikian sehingga pada akhir periode perencanaan dapat diperoleh tujuan (tingkat keuntungan) seperti yang diharapkan. Strategi bisnis akan membantu membentuk keunggulan kompetitif dengan pesaing. Ditambah dengan pendapat-pendapat ahli yang lain maka disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah strategi

yang dipergunakan unit bisnis(unit/anak organisasi) untuk bersaing dalam suatu industri tertentu guna mendapatkan tujuan yang ditetapkan [12].

2.4. *Strategic Alignment Maturity Model*

SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) diperkenalkan oleh Luftman, model SAMM dibuat berdasarkan pengembangan dari 12 komponen pada model SAM Henderson dan Venkatraman [4] dan hasil penelitian Luftman yang mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pemicu (*enabler*) dan penghambat (*inhibitor*) terhadap keselarasan antara bisnis dengan TI. Tingkat kematangan tersebut merepresentasikan setiap enam kriteria kesesuaian TI-bisnis sebagai berikut, sebagaimana yang diilustrasikan pada Gambar 2. 2.

1. Kematangan komunikasi (*Communication Maturity*)

Kematangan komunikasi merupakan pertukaran gagasan, pengetahuan antara unit TI dan unit bisnis yang efektif yang memungkinkan kedua unit tersebut memahami dengan jelas tentang apa yang diperlukan untuk memastikan strategi sukses berada pada tingkatan yang paling tinggi. Bisa saja setiap perusahaan menarik pihak ketiga untuk memfasilitasi komunikasi antar dua unit tersebut, namun dirasakan memiliki kecenderungan untuk mengarahkan ke bentuk komunikasi yang tidak efektif, akibatnya kedua unit tidak dapat melakukan diskusi dan berbagi ide. Meningkatkan komunikasi harus terfokus pada cara menciptakan pemahaman TI sebagai mitra bisnis strategis bukan hanya dipandang sebagai penyedia layanan semata.

2. Kematangan pengukuran nilai/kompetensi (*Competency Value Measurement Maturity*)

Kematangan pengukuran nilai/kompetensi merupakan penetapan prioritas untuk proyek TI, sekaligus mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk menyelaraskan strategi TI dan bisnis. Manajer kedua unit tersebut harus dapat berbagi saat evaluasi portofolio, masing-masing manajer harus memahami bahwa tingginya nilai akhir proyek tidak didapat dari teknologi tetapi kolaborasi antara kedua unit tersebut.

3. Kematangan Tata Kelola (*Governance Maturity*)

Kematangan tata kelola 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, jika tidak maka dapat disimpulkan bahwa terdapat konflik antara unit bisnis dan unit TI.

4. Kematangan kemitraan (*Partnership Maturity*)

Kematangan kemitraan dimaksudkan untuk pemberian wewenang pada fungsi TI untuk memiliki peran yang sama dalam menentukan strategi bisnis. Kemitraan ini harus dibina agar TI dan bisnis bermuara pada satu titik yang mengarahkan ke suatu perubahan untuk kepentingan bisnis dan strateginya

5. Kematangan lingkup dan arsitektur (*Scope and Architecture Maturity*)

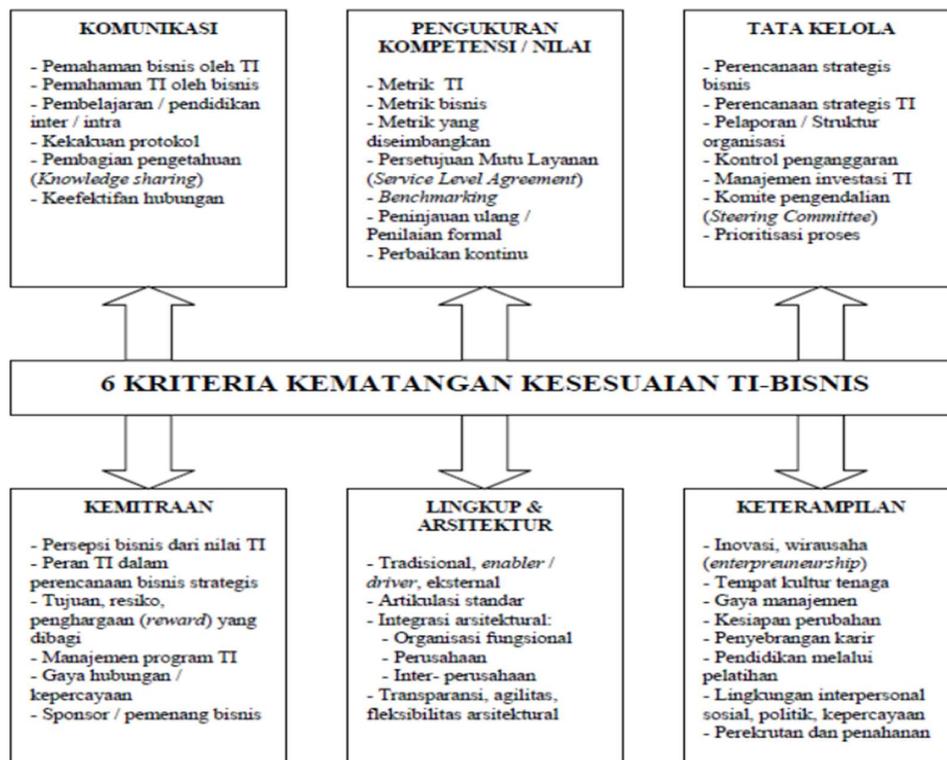
Kematangan lingkup dan arsitektur bertujuan untuk menilai kematangan TI yang diterapkan pada perusahaan dan mengukur teknologi bukan hanya pelengkap tapi sejauh mana teknologi berkembang dan membantu bisnis untuk tumbuh dan

berkembang

6. Kematangan keterampilan (*Skills Maturity*)

Kematangan keterampilan berkaitan dengan seberapa baik perusahaan dalam membangun sumber daya manusia yang siap akan segala tantangan di depan.

Membangun sumber daya manusia tersebut mencakup pelatihan, *feedback* terhadap kinerja, kemampuan berinovasi dan peluang karir, kesiapan dalam menerima perubahan, dan mengadaptasi ide-ide baru.



Gambar 2.1 Strategic Alignment Maturity Model

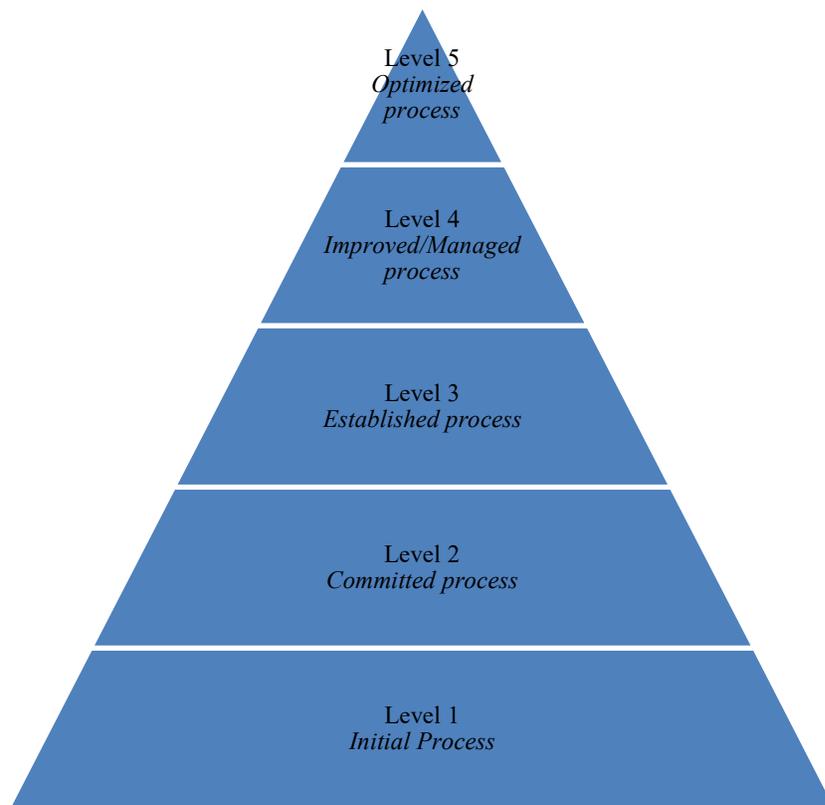
2.5. Pengukuran Kematangan Keselarasan TI dengan Bisnis

Keselarasan strategis menunjukkan bagaimana TI harmonis dengan bisnis, dan bisnis perlu atau bisa harmonis dengan TI [13]. Kesesuaian berkembang ke dalam hubungan di mana fungsi TI dan fungsi bisnis dapat beradaptasi terhadap strategi bersama. Kesesuaian memerlukan dukungan yang kuat dari manajemen senior, hubungan kerja yang baik, kepemimpinan yang kuat, prioritas yang tepat, dan komunikasi yang efektif. Luftman menyebutkan proses pengukuran tingkat kematangan keselarasan dapat memberikan informasi kepada organisasi mengenai kondisi terkini dari keselarasan strategi mereka dan mengidentifikasi apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kondisi yang ada [6]. Dengan mengacu pada keenam komponen pada model SAMM, pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sebagai berikut:

1. Metode agar organisasi dapat menentukan tingkat kematangan keselarasan bisnis dan TI berdasarkan kondisinya terkini.
2. Dengan mengetahui tingkat kematangan, organisasi dapat menentukan hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki.
3. Dengan pengukuran tingkat kematangan, organisasi dapat mengetahui performa - kemajuan mereka dalam mencapai target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Gambar 2.3 mengilustrasikan penilaian kematangan yang digambarkan dengan model yang terdiri atas lima tingkat kematangan strategis, yaitu:

1. Proses dimulai (*Initial/Adhoc process*)
2. Proses dikerjakan (*Committed process*)
3. Proses ditetapkan (*Established process*)
4. Proses diperbaiki/diatur (*Improved/Managed process*)
5. Proses dioptimalkan/optimal (*Optimized process*)



Gambar 2.2 Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi

Definisi setiap tingkat adalah sebagai berikut:

Tingkat 1: Proses dimulai (*Initial/Ad hoc process*)

Tingkat 1 menyatakan tingkat paling rendah dari kematangan kesesuaian strategis.

Organisasi yang berada pada tingkat ini tidak mungkin mencapai suatu strategi

bisnis-TI yang sesuai.

Tingkat 2: Proses dikerjakan (*Committed process*)

Tingkat 2 menyatakan bahwa organisasi mulai melakukan proses untuk kematangan kesesuaian strategis. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini diarahkan pada situasi lokal atau organisasi fungsional (seperti: pemasaran, keuangan, manufacturing, dan SDM) dalam perusahaan secara keseluruhan. Karena kesadaran terbatas oleh komunitas bisnis dan TI dari organisasi fungsional yang berbeda dalam menggunakan TI, kesesuaian sulit tercapai. Beberapa kesesuaian bisnis-TI pada tingkat lokal secara khusus tidak berpengaruh pada perusahaan. Bagaimanapun, peluang yang potensial mulai diperkenalkan.

Tingkat 3: Proses ditetapkan (*Established focused process*)

Tingkat 3 menyatakan bahwa organisasi telah menetapkan kematangan kesesuaian strategis yang terfokus. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini mengkonsentrasikan tata kelola, proses, dan komunikasi ke arah sasaran bisnis yang spesifik. TI ditanamkan dalam bisnis. Tingkat 3 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Sistem aplikasi menunjukkan arah yang direncanakan dan diatur dari pemrosesan transaksi tradisional kepada sistem yang menggunakan informasi untuk membuat keputusan bisnis. Ekstrastruktur TI berkembang dengan mitra kunci.

Tingkat 4: Proses diperbaiki/diatur (*Improved/Managed process*)

Tingkat 4 menyatakan bahwa organisasi telah mengatur kematangan kesesuaian strategis. Tingkat kematangan kesesuaian strategis ini menunjukkan tata kelola dan

layanan yang efektif yang menguatkan konsep TI sebagai pusat nilai. Organisasi pada tingkat 4 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Fokus sistem aplikasi ada pada peningkatan kendali proses bisnis untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Organisasi tingkat 4 memandang TI sebagai kontributor strategis yang inovatif dan imajinatif untuk sukses.

Tingkat 5: Proses dioptimalkan/optimal (*Optimized process*)

Tingkat 5 menyatakan bahwa organisasi telah optimal, di mana kematangan kesesuaian strategis disesuaikan. Proses tata kelola mengintegrasikan proses perencanaan strategis TI dengan proses bisnis strategis. Organisasi pada tingkat 5 mempengaruhi aset TI pada dasar perusahaan secara keseluruhan. Tujuannya untuk memperluas organisasi ke dalam rantai persediaan pelanggan dan penyedia. Pada umumnya, organisasi sulit untuk mencapai tingkat 5 ini. Organisasi pada tingkat 5 lebih banyak pada perusahaan teknologi dari pada perusahaan berbentuk keamanan, asuransi, travel, dan perusahaan retail.

2.6. Karakteristik Komponen SAMM

Masing-masing komponen dalam SAMM seperti yang telah di gambarkan pada Gambar 2.2 mempunyai karakteristik kematangan keselarasan mulai dari level 1 sampai level 5 [14].

Tabel 2.2 Karakteristik Komponen Terhadap Kematangan Keselarasan

No	Komponen	Atribut	Karakteristik				
			Level 1 <i>Initial/Ad-hoc</i>	Level 2 <i>Committed Process</i>	Level 3 <i>Established Focus Process</i>	Level 4 <i>Improved/Managed Process</i>	Level 5 <i>Optimized Process</i>
1	Komunikasi <i>(Communication)</i>	Pemahaman bisnis oleh TI	Tidak ada	Sedikit	Manajer senior dan menengah	Memahami seutuhnya	Sudah baik/ meresap
		Pemahaman TI oleh bisnis	Tidak ada	Sedikit	Organisasi mulai menyadari	Memahami seutuhnya	Sudah baik/ meresap
		Pembelajaran/ Pendidikan inter/intra	<i>Ad hoc</i> dan tidak pasti	Tidak formal	Regular	Kuat dan terstruktur	Formal dan mendapatkan <i>feedback</i>
		Kelakuan protocol	Hanya berdasarkan perintah	Terbatas, sedikit formal	Dua arah, formal	Dua arah, semi formal	Dua arah, informal
		Pembagian pengetahuan (<i>Knowledge sharing</i>)	Tidak ada	Semi terstruktur	Terstruktur hanya pada proses inti	Terstruktur	Lintas perusahaan
		Keefektifan hubungan	Tidak ada	Berdasarkan teknologi taktis yang terbatas	Pertemuan tergelar	Resmi, pertemuan tergelar	Diperluas ke mitra bisnis
2	Pengukuran Kompetensi/ Nilai <i>(Competency/</i>	Pengukuran manfaat TI (Metrik TI)	Tidak berhubungan dengan bisnis	Efisiensi biaya	Menggunakan pengukuran financial	Menggunakan pengukuran financial, evaluasi	Multidimensi, diperluas ke mitra bisnis
		Pengukuran	<i>Ad hoc</i>	Pengukuran	Menggunakan	Menggunakan	Bisnis, mitra, dan

	<i>Value Measurements</i>)	kinerja bisnis (Metrik bisnis)		bisnis dan TI tidak dihubungkan	pengukuran financial	pengukuran financial	pengukuran nilai TI
		Perbandingan manfaat TI dengan kinerja bisnis (Keseimbangan Metrik)	<i>Ad hoc</i>	Teknis pada unit fungsional	Pengukuran bisnis dan TI mulai dihubungkan	Pengukuran bisnis dan TI mulai dihubungkan	Diperluas ke mitra bisnis
		Persetujuan mutu layanan (<i>Service Level Agreement</i>)	Tidak ada	Tidak formal	Mulai muncul diseluruh organisasi	Muncul diseluruh organisasi	Dilakukan secara rutin dengan mitra
		<i>Benchmarking</i>	Tidak dilakukan	Dilakukan hanya jika terjadi masalah	Mulai ada	Mulai ada, ditindak lanjuti	Dikerjakan secara rutin
		Peninjauan ulang/ penilaian formal	Tidak ada	Minim	Mulai ada	Dilakukan secara formal	Terintegrasi, lintas dan diluar perusahaan
		Perbaikan kontinu (<i>Continous Improving</i>)	Tidak ada	Mulai ada	Mulai ada, mulai pengukuran efektivitasnya	Sudah ada dan dilakukan pengukuran terhadap efektivitasnya	Terintegrasi
3	Tata Kelola (Governance)	Perencanaan strategi bisnis	<i>Ad hoc</i>	Perencanaan hanya secara taktis dan	Perencanaan hanya ada antar beberapa unit	Perencanaan di banyak unit dan melibatkan	Perencanaan pada semua unit, melibatkan TI dan

			pada tingkatan fungsional		partisipasi TI	mitra luar
	Perencanaan strategi TI	<i>Ad hoc</i>	Perencanaan hanya secara taktis dan pada tingkatan fungsional	Perencanaan terfokus hanya antar beberapa unit, beberapa partisipasi bisnis	Perencanaan di banyak unit dan melibatkan partisipasi bisnis	Perencanaan pada semua unit, melibatkan partisipasi bisnis dan mitra luar
	Pelaporan/ struktur organisasi	Sentralisasi/ Desentralisasi; CIO melapor kepada CFO	Sentralisasi/ Desentralisasi; ada co-location; CIO melapor kepada CFO	Sentralisasi/ Desentralisasi; ada co-location; CIO melapor kepada COO	Federasi, CIO melapor ke COO	Federasi, CIO melapor ke CEO
	Kontrol penganggaran	<i>Cost center</i> , pengeluaran tidak menentu	<i>Cost center</i> , pada beberapa area fungsional	<i>Cost center</i> , beberapa proyek TI sebagai investasi	<i>Investment center</i>	<i>Investment center</i> dan <i>profit center</i>
	Manajemen investasi TI	Berdasarkan biaya, untuk mengurangi biaya	Produktifitas dan efisiensi	Pendekatan finansial, TI sebagai pemicu proses	Efektivitas bisnis, TI sebagai pemicu strategi bisnis	Meningkatkan pendapatan, manfaat bagi mitra
	Komite pengendalian (<i>Steering Committee</i>)	Tidak ada	Komite pengarah hanya berdasarkan kebutuhan	Komite pengarah regular, mulai efektif	Komite pengarah regular, efektif sepenuhnya	Komite pengarah regular, melibatkan mitra bisnis
	Priortisasi proses	Reaktif	Ditentukan oleh TI,	Ditentukan oleh fungsional bisnis,	Ditentukan bersama oleh	Ditentukan bersama oleh

				responsif	responsif	fungsional bisnis dan TI	fungsional bisnis dan TI, mempertimbangkan mitra bisnis
4	Kemitraan (Partnership)	Persepsi bisnis dari nilai TI	TI dipandang hanya sebagai biaya	TI mulai sebagai aset	TI dilihat sebagai aset	TI dilihat sebagai aset, fundamental bagi aktifitas organisasi	TI sebagai mitra organisasi, manfaat bagi organisasi
		Peran TI dalam perencanaan bisnis strategis	Tidak ditempatkan dalam bisnis	TI sebagai pemicu	TI sebagai pengarah proses bisnis	TI sebagai pemicu dan pendorong strategi bisnis	TI sebagai mitra untuk realisasi objektif strategi
		Tujuan, resiko, penghargaan yang dibagi	TI menanggung semua resiko tanpa <i>reward</i>	TI menanggung semua resiko dengan sedikit <i>reward</i>	Bertoleransi terhadap resiko, ada <i>reward</i> kepada TI	Resiko dibagi rata, adanya <i>reward</i> kepada TI	Resiko dibagi rata, adanya <i>reward</i> kepada TI, stimulus kepada manajer
		Manajemen program TI	<i>Ad hoc</i>	Hanya sebatas pada transaksi yang penting	Standar dipatuhi	Standar dipatuhi, mengelola konflik	Standar dipatuhi, mengelola konflik, pengembangan berkelanjutan
		Gaya hubungan/kepercayaan	Ada konflik	Transaksional	Kepercayaan sebagai penyedia layanan mulai muncul	Relasi fokus hubungan jangka panjang	Relasi fokus hubungan jangka Panjang, TI dianggap penyedia layanan yang bernilai
		Sponsor/pemenang bisnis	Tidak ada	Didukung oleh pengelola	Didukung oleh pimpinan TI dan	Didukung oleh pimpinan TI dan	Didukung oleh pimpinan TI dan

				TI	unit tertentu	unit bisnis level korporat	eksekutif organisasi
5	Lingkup dan arsitektur (<i>Scope and Architecture</i>)	Tradisional, <i>enabler/ driver</i> , eksternal	Tradisional (sebagai support, seperti laporan, email)	Ada diterapkan pada unit fungsional tertentu	TI sebagai pendukung perubahan proses bisnis	<i>Enabler</i> proses bisnis	TI sebagai pemicu perubahan strategi bisnis
		Artikulasi standar	Tidak ada	Terintegrasi pada unit fungsional tertentu	Ada mulai diterapkan di korporat	Diwajibkan seluruh unit	Diwajibkan seluruh unit, koordinasi mitra bisnis
		Integrasi arsitektural	Tidak terintegrasi secara formal	Hanya pada beberapa unit fungsional	Terintegrasi antar unit fungsional	Terintegrasi antar unit fungsional dan mitra bisnis	Satu kesatuan dengan mitra bisnis
		Kesiapan dalam mendukung perubahan	Tidak ada	Mulai didorong oleh kebutuhan strategi bisnis yang ada	Hanya pada unit tertentu	Mulai mencakup seluruh organisasi	Seluruh organisasi dan mitra
		Fleksibilitas infrastruktur TI	Sebagai alat untuk menyediakan layanan	Tergantung pada organisasi fungsional	Selalu didorong oleh kebutuhan bisnis	TI sebagai sumber daya	TI sebagai respon dari perubahan lingkungan bisnis
6	Keterampilan (<i>Skills</i>)	Inovasi, kewirausahaan	Tidak didukung	Terbatas pada unit fungsional	Didorong kuat pada unit fungsional	Didorong kuat pada unit fungsional dan organisasi	Didorong kuat pada seluruh <i>stakeholder</i>
		Penentuan	Pimpinan	Berdasarkan	Pimpinan bisnis	Pimpinan bisnis	Pimpinan bisnis dan

		kekuasaan	bisnis	kesepakatan	dan unit fungsional dengan dukungan dari unit TI	dan TI dengan dukungan dari seluruh organisasi	TI dengan dukungan dari seluruh organisasi dan mitra bisnis
		Gaya manajemen	Perintah	Kesepakatan	Berdasarkan hasil yang dicapai	Berdasarkan keuntungan	Berbasis hubungan
		Kesiapan menerima perubahan	Cenderung menolak perubahan	Minim	Menyadari perlunya perubahan	Perubahan pada tingkat organisasi	Organisasi proaktif mengantisipasi perubahan
		Penyebrangan karir	Tidak Ada	Sedikit	Hanya pada manajemen fungsional	Seluruh tingkat posisi fungsional	Secara teratur untuk semua posisi
		Pendidikan dan pelatihan	Tidak ada	Hanya pada yang dibutuhkan	Hanya pada beberapa unit	Pada seluruh unit	Secara teratur
		Lingkungan interpersonal, social, politik, kepercayaan	Tidak ada	Hanya hubungan transaksional	Mulai tumbuh kepercayaan	Kepercayaan sudah terbangun	Kepercayaan sampai ke entitas luar
		Perekrutan dan mempertahankan personil	Tidak ada	Perekrutan fokus pada kemampuan teknis	Memperhitungkan kemampuan teknis dan bisnis	Formal untuk perekrutan dan mempertahankan yang berkualitas	Program perekrutan dan mempertahankan sudah berjalan efektif

Tabel 2.2 diatas kemudian diadaptasi dalam menyusun kuesioner.

Ketika melakukan penilaian kematangan ini penting untuk mematuhi prinsip dasar pengukuran kematangan, yaitu bahwa organisasi bisa meningkat ke kematangan yang lebih tinggi ketika semua kondisi (atribut – atribut) yang dijelaskan dalam tingkat kematangan tertentu terpenuhi [14]. Hal ini berarti bahwa dalam rangka memperoleh tingkat kematangan 5, semua atribut harus memiliki nilai-nilai yang dijelaskan pada atribut tingkat 5. Luftman melakukan identifikasi mengenai atribut dan variabel-variabel yang perlu dikaji berkaitan dengan masing-masing kriteria beserta keadaan yang harus dicapai oleh atribut-atribut tersebut pada tingkat kematangan tertentu.

Enam kriteria yang diidentifikasi oleh Luftman mempengaruhi keselarasan strategi TI dengan bisnis, dimana masing-masing kriteria memiliki komponen-komponen kriteria-kriteria tersebut [14]. Enam kriteria tersebut adalah hasil penelitian oleh Luftman berdasarkan pada model SAM. Keselarasan menunjukkan bagaimana TI selaras dengan bisnis dan bagaimana bisnis itu harus, atau bisa selaras dengan TI. Kematangan keselarasan berkembang menjadi suatu hubungan di mana fungsi TI dan fungsi bisnis lainnya (internal dan eksternal) menyesuaikan strategi mereka bersama-sama [15].

2.7. Faktor Pemicu dan Penghambat Keselarasan

Untuk mencapai keselarasan dibutuhkan suatu proses yang berlangsung secara evolusioner dan dinamis. TI membutuhkan dukungan yang sangat kuat dari *top management*, mempunyai hubungan kerja yang baik, tingkat kepercayaan yang tinggi, prioritas yang tepat, komunikasi yang efektif, dan pemahaman yang

menyeluruh pada lingkungan bisnis dan teknis. Agar dapat mencapai keselarasan dan mempertahankannya maka organisasi harus fokus pada memaksimalkan *enabler* dan meminimalkan *inhibitor* yang memanfaatkan integrasi antara TI dan bisnis [7]. Faktor-faktor pemicu (*enabler*) dan penghambat (*inhibitor*) yang dapat mempengaruhi keselarasan bisnis dengan TI [5],[7] tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Faktor-faktor Pemicu dan Penghambat Keselarasan Bisnis dan TI

Pemicu (<i>enabler</i>)	Penghambat (<i>inhibitor</i>)
Dukungan eksekutif senior untuk TI	Hubungan antara TI dan bisnis tidak terjaga
TI dilibatkan dalam pengembangan strategi	TI tidak menjadi prioritas
TI memahami bisnis	TI gagal memenuhi komitmen
Kerjasama antara TI dan Bisnis	TI tidak memahami kebutuhan bisnis
Proyek TI mendapat prioritas yang baik	Eksekutif senior tidak memberikan dukungan terhadap TI
TI menunjukkan kepemimpinan	Manajemen TI kurang dalam kepemimpinan

Faktor yang menjadi pemicu (*enabler*) keselarasan [5] dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pimpinan eksekutif mendukung TI (*senior executive supports IT*), ditemukan adanya kebutuhan bisnis dalam memahami dan terlibat dengan inovasi-inovasi teknologi. Beberapa pertimbangan penting terkait dengan peran pimpinan eksekutif bisnis :
 - Mengetahui manfaat penggunaan TI
 - Mendefinisikan, mengkomunikasikan visi dan strategi yang melibatkan peran TI

- Mensponsori proyek-proyek TI dalam hal kepemimpinan dan pendanaan
2. TI dilibatkan dalam pengembangan strategi (*IT involved in strategy development*) hasil penelitian menunjukkan adanya keinginan dari pihak pimpinan eksekutif TI dan non TI untuk dapat bekerjasama dalam rangka formulasi strategis, mereka menyadari bahwa keselarasan lebih mudah untuk dicapai jika tim bersifat lintas fungsi (bisnis dan TI). Hal tersebut dapat tercapai jika bisnis dan TI mau saling mendengarkan, berkomunikasi secara efektif dan mau belajar untuk menggali potensi TI dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif. Hal penting lainnya yang menjadi dasar adalah lingkungan yang mendukung terjadinya komunikasi yang terbuka dan jujur.

Beberapa pertimbangan berikut berdasarkan pengalaman Luftman dalam penelitiannya :

- TI ikut berpartisipasi dalam pembuatan strategi bisnis
 - Definisi dan dukungan tata kelola TI yang efektif
 - Menciptakan hubungan relasi yang erat antara bisnis dengan TI atas dasar kepercayaan
 - Kampanye yang efektif akan manfaat TI
3. TI memahami bisnis (*IT understands the business*), pemahaman terhadap bisnis yang dimaksud adalah lingkungan dimana bisnis berjalan yang mencakup konsumen dan kompetitor. Beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan :
- TI memahami bisnis

- Bisnis memahami TI
 - TI mampu berkomunikasi dalam bahasa bisnis
 - TI berfokus pada upaya untuk mengimplementasikan pengetahuan teknisnya dalam rangka mengidentifikasi potensi-potensi bisnis
4. Relasi hubungan antara bisnis dan TI (*business-IT partnership*), hubungan erat terlihat dari peran strategis TI dalam bisnis, dimana TI memiliki peran vital sehingga kelangsungan hidup TI merupakan kelangsungan hidup bisnis, dimana bisnis tidak akan berjalan jika TI gagal beroperasi.
 5. Proyek-proyek TI yang diprioritaskan dengan baik (*well prioritized IT projects*), keberhasilan dari prioritas proyek terlihat bagaimana organisasi mampu menerapkan teknologi dalam strategi mereka sehingga tidak tertinggal dari kompetitor.
 6. TI memperlihatkan kepemimpinan (*IT demonstrates leadership*), kepemimpinan TI terlihat ketika penggunaan teknologi menjadikan organisasi memiliki produk atau layanan unik yang membedakannya dari kompetitor atau bagaimana TI dapat diimplementasikan secara inovatif.

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat (*inhibitor*) keselarasan [5] dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kurang atau tidak adanya relasi hubungan antara bisnis dengan TI (*IT business lack close relationship*), mayoritas organisasi yang diteliti oleh Luftman tidak melibatkan eksekutif TI dalam merumuskan strategi bisnis. Eksekutif bisnis diharapkan dapat memberikan arahan terkait inisiatif TI karena daur hidup informasi bisnis dikelola oleh TI. Hanya eksekutif bisnis

yang dapat mengarahkan pada realisasi dari manfaat TI. TI berdiri sendiri tidak akan memberikan manfaat karenanya sangat penting agar relasi dengan bisnis terbina dengan baik sehingga prioritas TI tepat sasaran.

2. TI tidak diprioritaskan dengan baik (*IT does not prioritize well*), dengan batasan-batasan sumber daya yang ada, eksekutif TI harus membuat prioritas. Pemilihan prioritas didasarkan pada pilihan strategi dan objektif bisnis organisasi.
3. TI gagal dalam memenuhi komitmennya (*IT fails to meets its commitment*), kegagalan yang dimaksud mencakup proyek yang tidak selesai atau gagal di tengah jalan, proyek tidak selesai tepat waktu, proyek melebihi anggaran yang ditentukan. Berdasarkan penelitian penyebab kegagalan bukan dikarenakan faktor teknis tetapi faktor ketidaksiplinan terkait dengan manajemen proyek serta hubungan relasi antara bisnis dengan TI yang tidak terbina dengan baik. Beberapa solusi yang dapat dipertimbangkan :
 - Manajemen perubahan
 - Membaghi proyek besar mnjadi beberapa proyek kecil
 - Pengelolaan resiko proyek yang melibatkan kedua belah pihak (bisnis dan TI)
4. TI tidak memahami bisnis (*IT does not understand business*), inisiatif TI tidak selaras atau mendukung pilihan strategis dan objektif bisnis, karena itu penting bagi eksekutif untuk memahami peran TI bagi bisnis dan ikut terlibat dalam rangka mengarahkan peran TI yang mendukung bisnis.
5. Eksekutif senior tidak mendukung TI (*senior executives do not support IT*),

terjadi karena TI hanya dipandang dari aspek teknis . TI tidak dilibatkan dan dijadikan sebagai bagian dari strategi bisnis akibatnya TI tidak dapat difungsikan sebagai alat inovasi.

6. Kurang atau tidak adanya kepemimpinan terkait manajemen TI (*IT management lack leadership*), ketidakmampuan memanfaatkan teknologi sebagai alat inovasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Faktor-faktor penghambat (*inhibitors*) tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait satu sama lain. Sebagai contoh ketidakmampuan memprioritaskan sumber daya TI berhubungan erat dengan masalah kurang atau tidak adanya relasi hubungan antara bisnis dengan TI.

2.8. Metode Perhitungan Tingkat Kematangan Keselarasan

Dalam metode perhitungan kematangan, setiap jawaban yang diberikan mencerminkan nilai kematangan dari setiap atribut. Jawaban responden untuk masing-masing atribut diwakili dengan nilai 1 sampai dengan 5. Perhitungan nilai kematangan atribut dihitung dengan merata-ratakan jumlah nilai kematangan dari jawaban responden [7].

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

Keterangan:

n = jumlah responden

R = nilai jawaban responden

Nilai kematangan untuk masing-masing area (total 6 area) mengacu pada model Luftman SAMM, dihitung dengan merata – ratakan atribut milik dari masing –

masing area.

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

Keterangan:

n = jumlah atribut untuk masing – masing area

Selanjutnya nilai kematangan organisasi secara keseluruhan diperoleh dengan merata-ratakan seluruh atribut dari keenam area.

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

Keterangan:

n = jumlah area keselarasan strategi Luftman (6 area)

Selanjutnya tingkat level kematangan atribut, area dan organisasi ditentukan dengan cara melakukan pembulatan ke bawah dari nilai kematangan rata-rata yang dihasilkan.

2.9. SWOT

SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal [16]. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Berikut ini adalah penjelasan tentang analisis SWOT:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau

konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

3. *Opportunities* (Peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang dimasa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats* (Ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Hasil dari SWOT sendiri dapat menentukan atau memetakan strategi apa saja yang akan diambil oleh organisasi berdasarkan penggabungan antara faktor eksternal dan faktor internal[17].

Tabel 2.4 Matrix SWOT

Internal	<i>Strengths (Kekuatan)</i>	<i>Weakness (Kelemahan)</i>
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
<i>Opportunities (Peluang)</i>	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (Ancaman)</i>	Strategi ST	Strategi WT
	Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Tabel 2.4 Matrix SWOT menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Strategi SO, merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
2. Strategi WO, perusahaan merupakan peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi kendala internal. Focus strategi perusahaan ini adalah turn-around yaitu meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
3. Strategi ST, meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi mampu

memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

4. Strategi WT, merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Organisasi dapat menerapkan strategi defensive yaitu mempertahankan diri agar keberadaan perusahaan tetap berlangsung.