

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Studi Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh Handayani [2] yang memiliki tujuan untuk mengukur keselarasan strategi bisnis dengan TI pada PT. BIT Teknologi Nusantara dengan menggunakan metode Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) oleh Luftman. Handayani menggunakan 6 kriteria untuk menjadikannya sebagai acuan untuk mengukur tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dengan TI yaitu *Communication, Competency/Value Measurement, Governance, Partnership, Scope & Architecture*, dan *Skills*. Peneliti kemudian mendapatkan data untuk keperluan perolahan data yang kemudian dihitung hasilnya sesuai dengan jawaban responden, lalu hasilnya dari perhitungan tersebut disesuaikan dengan 5 tingkat kematangan pada SAMM oleh Luftman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. BIT Teknologi Nusantara telah mencapai tingkat kematangan yang disebut dengan *established Process* atau tingkat 3, yang mana menunjukkan bahwa tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dengan TI sudah selaras namun masih diperlukan peningkatan untuk mencapai tingkat keselarasan yang lebih baik lagi.

Penelitian berikutnya dimiliki oleh Belete dan Hagos [4] yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat menghambat keselarasan antara strategi bisnis dengan TI pada bank di Ethiopia. Penelitian ini menggunakan metode SAMM oleh Luftman untuk mengukur keselarasan antara strategi bisnis dengan TI. Peneliti menggunakan metode SAMM sebagai untuk membuat daftar pertanyaan wawancara untuk menjawab 6 kriteia acuan pengukuran keselarasan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang menjadi penghambat keselarasan bisnis dengan TI di bank Ethiopia yaitu ketergantungan kepada vendor, kurangnya evaluasi sistem yang baik, peraturan nasional yang kurang jelas, pergantian eksternal, pengalaman implementasi strategis yang kurang, pandangan pelanggan terhadap teknologi baru, dan kebijakan dan prosedur yang kurang jelas. Belete dan Hagos menyarankan beberapa hal untuk dapat meningkatkan keselarasan antara bisnis

dengan TI yaitu meningkatkan manajemen vendor, strategi sistem yang sudah ada, pelatihan kesadaran akan keselarasan bisnis TI, membuat sarana untuk berbagi pengetahuan, memperjelas kebijakan dan prosedur, pergantian manajemen, dan membuat tim untuk melakukan penilaian kematangan keselarasan.

Berikutnya penelitian yang dibuat oleh Damayanti et al [7] yang diadakan pada CV Jaya Teknologi untuk melakukan penilaian tingkat kematangan keselarasan strategi Bisnis dengan TI. Para peneliti ini menggunakan metode SAMM oleh Luftman sebagai acuan untuk penilaian keselarasan dengan mengikuti 6 area SAMM yaitu *Communication, Competency/Value Measurement, Governance, Partnership, Scope & Architecture*, dan *Skills*. Pengambilan data penelitian ini diselenggarakan melalui penyebaran kuisisioner kepada pihak manajemen sesuai dengan jabatannya masing-masing. Pertanyaan dalam kuisisioner ini dibuat berdasarkan acuan dari 6 area pengukuran SAMM. Selain penyebaran kuisisioner, pengumpulan data juga dilakukan dengan melakukan wawancara untuk mendapat detail lebih lanjut mengenai jawaban kuisisioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa CV Jaya Teknologi mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.32 yang mana menurut SAMM oleh Luftman ini dikategorikan kedalam tingkat 3 yang disebut *established process* yang berarti CV Jaya Teknologi telah menyelaraskan proses bisnis dengan TI dalam kegiatan bisnisnya.

Penelitian serupa berikutnya dibuat oleh Nastiti [17] yang meneliti tingkat kematangan keselarasan strategi dengan bisnis pada perusahaan perintis bidang teknologi informasi di Yogyakarta, perusahaan yang dipilih oleh peneliti adalah Gongshin Internasional Transindo dan Tonjoo. Metode yang digunakan untuk mengukur keselarasan teknologi dengan bisnis dengan menggunakan SAMM oleh Luftman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa setelah tingkat kematangan menurut penilaian dari SAMM dapat meningkat dari tingkat 3 yaitu *Established Process*.

Penelitian oleh Rotua [15] yang melakukan penelitian pada Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta untuk meneliti tingkat kematangan keselarasan

strategi TI dengan bisnis dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat dan mendorong keselarasan tersebut, dan merekomendasikan rancangan untuk peningkatan dan perbaikan untuk kematangan keselarasan TI dengan bisnis. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode SAMM oleh Luftman dengan wawancara dan kuisioner penilaian untuk pengumpulan datanya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan keselarasan TI dengan bisnis pada Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta memiliki tingkat kematangan tingkat 3 yaitu *established focused process* yang menunjukkan bahwa keselarasan TI dengan bisnis sudah terselaraskan dengan baik. Faktor yang mendorong untuk keselarasan TI dengan bisnis adalah kontribusi TI yang menguntungkan dan sesuai dengan tujuan bisnis, dan sudah terbangunnya interaksi interpersonal antar staf dalam hubungan bisnis dengan TI. Adapun faktor yang menghambat keselarasan TI dengan bisnis yaitu tidak adanya *steering committee* TI yang formal, Rumah Sakit Condong Catur tidak memiliki sponsor bisnis, tidak ada yang berperan secara formal untuk menghubungkan bisnis dengan TI, tidak ada peluang untuk berpindah *career*, dan penerapan SLA (*Service Level Agreement*) yang tidak ada.

Penelitian berikutnya dibuat oleh Primasari [16] yang melakukan penelitian pada lembaga edukasi dan konsultan TI di Yogyakarta untuk mengukur level keselarasan strategi bisnis dengan TI yang telah diselenggarakan oleh lembaga ini. Penelitian ini menggunakan model SAMM oleh Luftman sebagai acuan untuk mengukur tingkat keselarasan strategi bisnis dengan TI. Pengumpulan data ini dilaksanakan melalui wawancara dengan manajer TI dan manajer bisnis lembaga ini. Pertanyaan pada wawancara disusun berdasarkan 6 domain pada model SAMM oleh luftman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga edukasi dan konsultan TI di Yogyakarta memiliki nilai keselarasan sebesar 3,87 yang menunjukkan bahwa keselarasan teknologi dengan bisnis telah berjalan dengan baik. Faktor yang mendorong keselarasan ini yaitu perencanaan strategi bisnis yang baik, persepsi akan keyakinan TI dapat bermanfaat dan bekerja sama dengan bisnis, dan budaya lingkungan kerja yang baik. Faktor yang menghambat keselarasan TI yaitu komunikasi antar unit bisnis

dengan TI yang kurang, pengukuran manfaat kontribusi TI terhadap bisnis yang kurang, tidak ada *steering committee* TI yang formal, dan kesempatan pekerja untuk merubah pekerjaannya yang rendah.

Berikut ini merupakan Tabel 2.1 yang berisi perbandingan antar penelitian yang telah penulis sebutkan diatas

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian

| No. | Penulis | Tahun | Tujuan | Metode | Objek | Hasil |
|-----|----------------------|-------|---|----------------|-----------------------------|--|
| 1 | Handayani [2] | 2016 | mengukur keselarasan strategi bisnis dengan TI pada PT. BIT Teknologi Nusantara | Luftman's SAMM | PT. BIT Teknologi Nusantara | Mencapai tingkat kematangan yang disebut dengan <i>established Process</i> atau tingkat 3. |
| 2 | Belete dan Hagos [4] | 2020 | mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang dapat menghambat keselarasan antara strategi bisnis dengan TI pada bank di Ethiopia | Luftman's SAMM | Bank di Ethiopia | Faktor yang menjadi penghambat keselarasan bisnis dengan TI di bank Ethiopia yaitu ketergantungan kepada vendor, kurangnya evaluasi sistem yang baik, peraturan nasional yang kurang jelas, pergantian eksternal, pengalaman implementasi strategis yang |

| | | | | | | |
|---|---------------------|------|---|--|---|--|
| | | | | | | kurang, pandangan pelanggan terhadap teknologi baru, dan kebijakan dan prosedur yang kurang jelas. |
| 3 | Damayanti et al [7] | 2019 | Melakukan penilaian tingkat kematangan keselarasan strategi Bisnis dengan TI pada CV Jaya Teknologi | Luftman's SAMM | CV Jaya Teknologi | Mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.32 yang mana menurut SAMM oleh Luftman ini dikategorikan kedalam tingkat 3 yang disebut <i>established process</i> . |
| 4 | Nastiti [17] | 2018 | Meneliti tingkat kematangan keselarasan strategi dengan bisnis pada Gongsin Internasional Transindo, Tonjoo | Luftman's SAMM, <i>Balanced Scorecard, Critical Success Factor</i> | Gongsin Internasional Transindo, Tonjoo | Kematangan keselarasan strategi berada pada level 3 atau <i>Established Focus</i> |
| 5 | Rotua [15] | 2020 | Meneliti tingkat kematangan keselarasan strategi TI dengan bisnis dan untuk | Luftman's SAMM | Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta (RSCC) | Tingkat kematangan keselarasan TI dengan bisnis pada Rumah Sakit |

| | | | | | | |
|---|----------------|------|--|----------------|--|---|
| | | | mengetahui faktor-faktor yang menghambat dan mendorong keselarasan pada Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta | | | Condong Catur Yogyakarta memiliki tingkat kematangan tingkat 3 yaitu <i>established focused process</i> . |
| 5 | Primasari [16] | 2020 | Mengukur level keselarasan strategi bisnis dengan TI pada lembaga edukasi dan konsultan TI di Yogyakarta | Luftman's SAMM | Lembaga edukasi dan konsultan TI di Yogyakarta | memiliki nilai keselarasan sebesar 3,87 yang menunjukkan bahwa keselarasan teknologi dengan bisnis telah berjalan dengan baik |

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Keselarasan Strategi Teknologi Informasi dan bisnis

Chan et al [18] mengatakan keselarasan strategi teknologi informasi dan bisnis merupakan kesesuaian antara orientasi strategi bisnis dengan orientasi strategi sistem informasi. Telah menjadi wawasan umum bahwa setiap perusahaan yang mengimplementasikan teknologi pada bisnisnya pasti memilih teknologi dan sistem yang dapat mendukung kegiatan bisnisnya pasti berjalan dengan baik, tetapi pada kenyataannya ada beberapa perusahaan yang meskipun telah menerapkan teknologi informasi pada kegiatan bisnisnya, ada yang tidak berhasil dengan baik, dan ada juga yang berhasil. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keselarasan TI dengan bisnis merupakan hal yang penting. Keselarasan antara strategi bisnis dengan strategi TI berhubungan dengan keefektifitasan sistem informasi dan kinerja bisnis. Keputusan

direksi, penempatan karyawan, dan penggunaan fungsi sistem informasi memiliki peran penting terhadap kinerja perusahaan.

Henderson dan Venkatraman [19] berpendapat bahwa ketidakmampuan suatu usaha untuk melihat nilai baik yang dihasilkan dari teknologi untuk bisnisnya merupakan akibat dari kekurangan keselarasan strategi teknologi informasi dan bisnis. Keselarasan teknologi bukan hanya terjadi sekali saja, melainkan terus terlaksanakan secara terus menerus selagi bisnis berjalan. Untuk mencapai keselarasan yang baik, peran kemampuan anggota dalam organisasi berperan penting sekali, bagaimana organisasi dapat memanfaatkan dan menggunakan teknologi dengan baik. Meskipun teknologi yang paling mutakhir mungkin dapat mendorong kemajuan sebuah organisasi, akan percuma bila organisasi tidak dapat memanfaatkannya dengan baik. Hal ini memerlukan perubahan pemikiran oleh pihak manajer dalam hal penggunaan IT dan pemahaman yang mendalam mengenai pemanfaatannya dalam kegiatan bisnis organisasi.

Menurut Luftman [13] keselarasan strategi teknologi informasi dan bisnis merupakan aktivitas yang pihak manajemen lakukan untuk mencapai tujuan yang terpadu antar teknologi informasi dan organisasi fungsional (keuangan, pemasaran, dll). Keselarasan ini menangani seberapa harmonisnya hubungan antara TI dengan bisnis dan bagaimana supaya bisnis dapat berkesinambungan secara baik dengan peran teknologi informasi secara bersamaan. Keselarasan ini melibatkan bagaimana fungsi bisnis dan fungsi TI dapat saling beradaptasi untuk mencapai tujuan bisnis. Untuk mencapai keselarasan, diperlukan dukungan dari pihak manajemen senior yang baik, hubungan kerja yang baik, prioritas yang sesuai, rasa percaya, komunikasi yang efektif, dan pemahaman lingkungan bisnis dan lingkungan teknis yang baik. Supaya keselarasan dapat tercapai dan bertahan lama, perlu memaksimalkan faktor-faktor yang mendukung keselarasan dan meminimalkan faktor-faktor yang menghambat keselarasan.

Kearns dan Lederer [20] berpendapat keselarasan strategi TI dengan bisnis merupakan proses pembelajaran yang menggabungkan bisnis dengan pengetahuan TI untuk mencapai tujuan bisnis. keselarasan TI dengan bisnis dapat yang strategis dapat menghasilkan pengetahuan yang berharga untuk perusahaan sehingga dapat menghasilkan kelebihan kompetitif bagi bisnis. Pengetahuan yang didapat berkat keselarasan strategi TI dan bisnis dapat bermanfaat bila diolah dengan benar oleh CIO

dan CEO perusahaan. Peran CIO dan CEO dalam keberhasilan keselarasan strategi TI sangat penting diaman CIO berperan pada bagian TI perusahaan, dan CEO berperan pada bagian bisnis perusahaan.

Thatcher et al [21] mengatakan bahwa tujuan dari keselarasan strategi teknologi informasi untuk mengukur seberapa didukungnya tujuan, misi, dan rencana yang ada pada bisnis sudah didukung sepenuhnya oleh strategi teknologi informasi untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil dari penelitian yang dilaksanakan membuahkan hasil bahwa keberhasilan keselarasan teknologi informasi bergantung besar kepada keputusan yang diambil oleh pihak manajer.

Masri et al berpendapat [22] bahwa keselarasan strategi teknologi informasi dan bisnis membuat peluang kepada sistem informasi untuk menciptakan hubungan yang baik dengan strategi sistem informasi untuk lingkungan bisnis yang berubah-ubah seiring berjalanya waktu. Tujuan dilakukanya keselarasan teknologi informasi dan bisnis ini untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memacu kelebihan bisnis.

Gerow et al [23] berkata keselarasan strategi TI dan bisnis telah sering dipelajari dari beberapa waktu lalu, karena keselarasan strategi TI dan bisnis sangatlah penting bila diselenggarakan dengan berhasil untuk meningkatkan keuntungan dan keunggulan kompetitif. Tetapi bila keselarasan strategi TI dan bisnis gagal diselenggarakan dengan baik maka dapat memunculkan kerugian perusahaan karena sumber daya TI tidak terkelola dengan baik.

2.2.2. Kematangan Keselarasan Strategi TI dan bisnis

Menurut Luftman [13] kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis merupakan suatu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk melakukan evaluasi keselarasan strategi bisnis dan TI untuk mengetahui bagaimana keadaan sekarang dan bagaimana cara organisasi dapat meningkatkan keselarasan. Mengetahui tingkat kematangan dari pilihan strategis dan praktik keselarasan dapat memungkinkan perusahaan untuk mengetahui kondisi yang sedang dialaminya ketika sedang dilakukan penilaian dan mengetahui langkah selanjutnya yang berhubungan dengan keselarasan.

2.2.3. Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Untuk mengukur tingkat kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis suatu perusahaan, dibutuhkan sebuah patokan untuk menjadi tolak ukur pengukuran. Salah satu model untuk menjadi tolak ukur bernama *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)* yang dikembangkan oleh Jerry N Luftman [13]. Metode SAMM ini merupakan metode yang telah banyak digunakan dan terbukti berhasil untuk mengukur tingkat kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis menurut Masri et al [22].

Terdapat 6 kriteria yang digunakan untuk menilai kematangan keselarasan strategi, hasil penilaian dari ke-6 kriteria tersebut digunakan untuk menentukan tingkat kematangan keselarasan strategi perusahaan. Ke-6 kriteria tersebut dijelaskan sebagai berikut.

A. Communication

Berkaitan tentang bagaimana caranya pertukaran gagasan dan informasi disampaikan dalam kegiatan bisnis antar pelaku bisnis dan bagaimana kelancaran proses penyampaian dan penerimaan informasi tersebut melalui komunikasi.

B. Competency / Value Measurements

Penilaian seberapa signifikan pengaruh dan kontribusi yang diberikan oleh TI kepada bisnis.

C. Governance

Berkaitan tentang tata kelola TI agar alokasi sumber daya TI dapat dimanfaatkan dengan sesuai kebutuhan bisnis.

D. Partnership

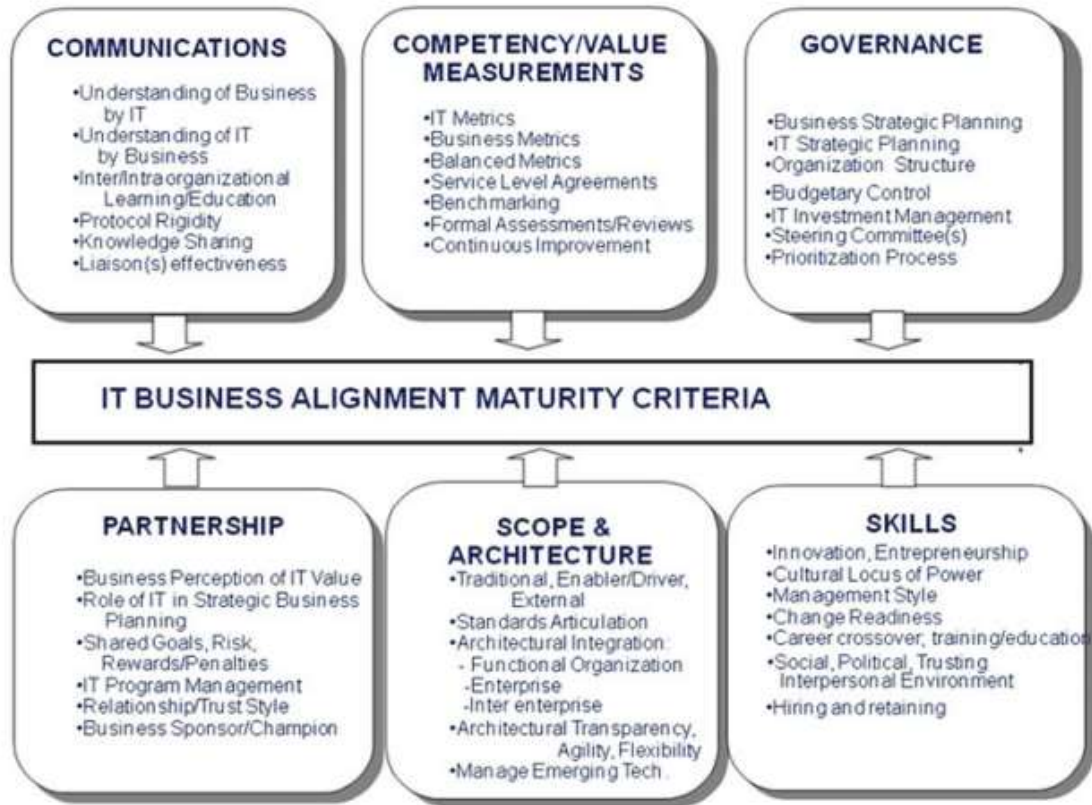
Berkaitan mengenai seberapa baiknya hubungan antar organisasi bisnis dan TI dalam efek yang diberikan dari masing-masing pihak

E. Scope And Architecture

Berkaitan penilaian kematangan sumber daya TI dalam kegunaannya bagi bisnis.

F. Skills

Berkaitan tentang keahlian sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dan bagaimana dapat beradaptasi bila ada perubahan.



Gambar 2. 1 6 Kriteria penilaian SAMM [13]

Setelah melakukan penilaian dengan menggunakan pedoman 6 kriteria SAMM, Luftman juga memberikan 5 tingkatan untuk menjadi acuan dalam penentuan tingkatan kematangan organisasi, berikut ini adalah penjelasan dari 5 tingkatan tersebut.

1. *Initial/Ad Hoc Process*

Tingkatan terendah dalam keselarasan strategi TI dan bisnis, organisasi kemungkinan sulit bahkan mustahil untuk mencapai keselarasan strategi TI dan bisnis.

2. *Committed Process*

Bisa dikatakan bahwa organisasi yang telah mencapai tingkat ini berarti telah berkomitmen untuk memulai proses kematangan keselarasan strategi.

3. *Established Focused Process*

Pada tingkatan ini, kematangan keselarasan strategi sudah terfokus pada tujuan bisnis organisasi.

4. *Improved/Managed Process*

Tingkatan ini menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki kematangan keselarasan strategi yang sudah terkelola, dan telah membuat sumber daya TI menjadi faktor penting dalam mencapai kesuksesan bisnis.

5. *Optimized process*

Tingkatan ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil sepenuhnya mengintegrasikan TI dengan bisnis dalam kegiatan bisnis maka kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis telah optimal

Untuk menjaga kematangan keselarasan strategi secara berkelanjutan terus-menerus, Luftman berkata perlu berfokus pada pemahaman mengenai kematangan keselarasan dan memaksimalkan faktor yang menjadi pendorong keselarasan dan meminimalkan faktor yang menghambat keselarasan. Terdapat 6 tahap yang dapat dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut yaitu:

1. Buat tim untuk melakukan penilaian kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis dimana anggota tim tersebut terdiri dari pemimpin TI dan bisnis dalam organisasi dan anggota lainnya yang terdiri dari divisi lain yang diperlukan. Tujuan dibuat tim ini untuk melakukan penilaian terhadap keselarasan bisnis dan TI.
2. Pahami hubungan antara bisnis dengan TI supaya dapat melakukan penilaian dengan baik.
3. Analisa faktor-faktor apa saja yang dapat mendorong keselarasan bisnis dengan TI.
4. Pihak manajemen proyek dapat menentukan tindakan yang sesuai untuk melaksanakannya.
5. Melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat keselarasan untuk dipelajari guna melakukan penilaian lagi di masa mendatang.
6. Usahakan sebaik mungkin untuk dapat mempertahankan kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis untuk masa mendatang.

Mencapai keselarasan strategi TI dan bisnis bukanlah hal yang mudah dilakukan. Keselarasan ini bukanlah hal yang dapat dicapai dalam sekali saja, melainkan merupakan proses yang terus berjalan seiring waktu dan perubahan. Penilaian yang dilakukan

terhadap kematangan strategi TI dan bisnis merupakan hal yang penting dilakukan untuk mengetahui keadaan organisasi sekarang dan bagaimana caranya untuk mencapai keselarasan dan atau mempertahankan keselarasan tersebut seiring masa mendatang.

