

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

Keselaranan bisnis dan TI mengacu pada penerapan Teknologi Informasi (TI) yang sesuai dan tepat waktu cara, yang selaras dengan tujuan dan kebutuhan. Ketika membahas keselaranan bisnis dan TI, istilah-istilah seperti harmoni, hubungan, difusi, berkumpul, dan integrasi seringkali digunakan secara sinonim dengan istilah keselaranan. Tidak peduli apakah kita menganggap keselaranan baik dari perspektif *bisnis-driven* atau dari perspektif berbasis IT; tujuannya adalah untuk memastikan bahwa strategi organisasi beradaptasi secara harmonis.

Strategic Alignment Maturity (SAM) pertama kali diusulkan oleh Henderson dan Venkatraman dan menjadi referensi yang sering dikutip untuk melihat model keselaranan. SAM terdiri dari dua dimensi utama: strategi fit dan integrasi fungsi. Strategi fit merujuk kepada harmonisasi antara domain internal dan eksternal. Integrasi Fungsional merujuk kepada dua jenis integrasi antara bisnis dan domain. Tipe pertama adalah mencerminkan hubungan antara strategi bisnis dan strategi IT. Tipe Kedua merupakan integrasi antara organisasi dan proses infrastruktur, dan infrastruktur TI dan proses (Henderson dan Venkatraman, 1993).

Yolande Chan secara empiris meneliti tentang strategi keselaranan dan dampaknya pada komponen lain dalam organisasi. Chan meneliti hubungan di antara strategi keselaranan Sistem Informasi (SI), efektivitas dan kinerja bisnis

(Chan dan Huff, 1993). Dalam penelitian Chan & Huff pada tahun 1993, mereka mengusulkan sebuah instrumen berdasarkan pendekatan perbandingan untuk menilai strategi informasi dari organisasi tersebut. Instrumen ini adalah berdasarkan pada Strategi Orientasi Bisnis Perusahaan Venkatraman (STROBE) instrumen yang dinilai merealisasikan strategi bisnis. Instrumen dinamai Strategi Orientasi Sistem Informasi (STROIS).

Jerry Luftman mengajukan sebuah pendekatan untuk mengevaluasi kematangan strategi keselarasan pada perusahaan yang diajukan oleh Henderson dan Venkatraman (Luftman, 2000). Strategi kematangan keselarasan ditentukan oleh enam dimensi dan setiap dimensi terdiri dari beberapa kriteria (Luftman, 2000, 2004, Luftman dan Kempaiah, 2007). Rincian dari dimensi yang diajukan, dapat terdiri dari Komunikasi (*Communication*), Kompetensi/Nilai (*Competency/Value*), Tata Kelola (*Governance*), Hubungan (*Partnership*), Lingkup dan Arsitektur (*Scope & Architecture*), dan Keahlian (*Skills*).

Penelitian strategi keselarasan Bisnis dan TI telah banyak dilakukan. Alasan utama untuk meneliti ini adalah keyakinan bahwa para praktisi serta akademisi untuk memperoleh dan menyebarkanluaskan pengetahuan keselarasan Bisnis dan TI. Membahas penelitian keselarasan Bisnis dan TI kebanyakan merujuk pada instrumen model SAMM Luftman.

Dalam perkembangannya, para peneliti mengusulkan sebuah alternatif model SAMM, yaitu mensintesa dimensi sesuai kebutuhan penelitian dengan mengurangi jumlah item kriteria, atau dengan kata lain penyederhanaan sebuah model. Revisi tersebut memberikan bukti bahwa pendekatan model SAMM

seringkali hanya kepada tingkatan strategis dan kurang menyentuh pada tingkatan pendekatan taktis.

Beberapa peneliti seperti Chan, Huff, Barclay & Copeland (1997); Reich & Benbasat (2000); Sabherwal & Chan (2001); Kearns & Lederer (2003); Segars & Grover (1999) dan Cragg, King & Hussin (2002) telah sepakat bahwa dimensi Komunikasi dan Tata Kelola adalah merupakan dimensi lebih baik oleh semua instrumen dan keduanya menutupi dimensi Lingkup dan Arsitektur yang dianggap paling lemah diantara ketiga alternatif dimensi terbaik yang diajukan. Berbagai rujukan penelitian terdahulu yang dihasilkan dari tahun 1997 ke tahun 2003 tersebut telah diidentifikasi oleh Belfo dan Sousa (2012) untuk mengukur dan mengkritisi model keselarasan IT/IS Luftman dan selanjutnya diadopsi dalam penelitian ini.

Rancangan penelitian ini terbagi atas dua bentuk yaitu penelitian eksploratori (*explorative research*) dan penelitian konfirmatori (*confirmatory research*). Penelitian eksploratori adalah jenis penelitian yang berusaha untuk mencari ide-ide atau hubungan-hubungan baru atau dalam penelitian diimplementasikan pada model kematangan keselarasan IT/IS yang dikembangkan oleh Luftman (2000) dengan pedoman dasar tiga dimensi terbaik hasil *critical review* Belfo dan Sousa (2002) yaitu Tata Kelola, Komunikasi dan Lingkup dan Arsitektur. Penelitian eksploratori tidak memerlukan hipotesis karena peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai penuntun untuk memperoleh data primer berupa keterangan, informasi, sebagai data awal yang diperlukan (Umar, 1999).

Penelitian konfirmatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel. Didalam penelitian ini bertitik pada pertanyaan dasar “bagaimana menyeleraskan IT dan proses bisnis pada perguruan tinggi”. Orang tidak puas hanya sekedar mengetahui apa itu model keselarasan, bagaimana terjadinya, tetapi juga ingin mengetahui mengapa keselarasan IT dan bisnis diperlukan. Untuk itu, perlu diidentifikasi berbagai variabel yang relevan untuk mengkonfirmasi sebab terjadinya suatu masalah. Sebagaimana penelitian ini akan ditunjukkan pada kausalitas antara dimensi dengan kriterianya.

Kedua rancangan penelitian tersebut dihubungkan pada sebuah proses validasi dengan demikian keterlibatan subyek penelitian dan teoridipadukan dengan mempertimbangkan konten keabsahan, keandalan, validitas internal, dan kesimpulan validitas. Apabila disimulasikan pada sebuah siklus maka diawali oleh penelitian ekploratori dimana *user* meyakini kondisi yang diperlukan untuk keberhasilan menyeleraskan TI dan bisnis atau sejauh mana *user* percaya TI yang tersedia memenuhi kebutuhan informasi mereka. Setelah itu dilakukan konfirmasi mengingat hubungan antar variabel juga teramati, apa peran kriteria dalam dimensi dan informasi berharga lainnya karena *stakeholder* menjadi penentu struktur konstruksi TI yang dikembangkan. Dengan membatasi kriteria dan domain apriori diharapkan dapat mengurangi ancaman kesalahan spesifikasi dan memperkuat temuan penelitian.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tujuan Penelitian	Subyek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Henderson and Venkatraman (1993)	Mengembangkan model dengan mendefinisikan berbagai pilihan strategis IT yang dihadapi manajer untuk dimanfaatkan dan mendukung strategi bisnisnya	Top Manager perusahaan bisnis	Data kuantitatif: Dokumentasi Perusahaan Data Kualitatif: Persepsi Top Manager	Hasil penelitian mengusulkan model strategi keselarasan (SAM) didalam mengkonsepsikan dan mengarahkan strategi IT kepada tingkatan manajemen.
Jerry Luftman (2000)	Menilai tingkat kematangan keselarasan bisnis-IT dari sebuah perusahaan	25 perusahaan Fortune 500	Skala Likert	Penelitian ini membahas strategi kematangan keselarasan bisnis dan IT dengan 6 dimensi yaitu Komunikasi, Kompetensi/Nilai, Tata Kelola, Hubungan, Lingkup dan Arsitektur, dan Keahlian. Setelah keselarasan dipahami, sebuah organisasi bisnis dapat mengidentifikasi peluang bisnisnya.

Nama Peneliti	Tujuan Penelitian	Subyek Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
Belfo dan Sousa (2012)	Sebuah tinjauan kritister hadap model kematangan keselarasan IT dan bisnis Luftman dengan membandingkan dengan penelitianlainnya	Dimensi SAMM Luftman	Studi Literatur	Tata Kelola adalah dimensi paling baik diikuti dengan lingkup dan arsitektur dan komunikasi sedangkan dimensi lainnya kompetensi, hubungan dan keahlian dinilai lemah, sehingga dimensi terbaik menjadi pedoman yang bermanfaat bagi para praktisi dan manajer untuk mendapatkan keselarasan antara IT dan bisnis.
Mohammad Idhom (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadaptasi Model SAMM yang digunakan mengukurkeselarasan Bisnis dan TI di UPN “Veteran” Jawa Timur. 2. Mengukur tingkat kematangan model keselarasan bisnis dan TI di UPN “Veteran” Jawa Timur. 3. Menyusun rekomendasi untuk meningkatkan keselarasan Bisnis dan TI 	Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” JawaTimur	Penelitian Eksplanatory dengan pendekatan Survey, Kuesioner, <i>Indepth Interviews</i> , FGD	Sedang Berjalan

C. Landasan Teori

1. Perguruan Tinggi

Penyelenggaraan kegiatan pendidikan tinggi di Perguruan Tinggi didasarkan pada statuta yang merupakan pedoman dasar yang dipakai sebagai acuan untuk merencanakan, mengembangkan program dan penyelenggaraan kegiatan fungsional sesuai dengan tujuan perguruan tinggi yang bersangkutan. Statuta berisi dasar yang dipakai sebagai rujukan pengembangan peraturan umum, peraturan akademik dan prosedur operasional yang berlaku di perguruan tinggi yang bersangkutan.

Di dalam pelaksanaannya terdapat empat kelompok satuan yang secara langsung terlibat dan bertanggung jawab didalam penetapan tujuan, penyediaan sumberdaya, pelaksanaan proses dan evaluasi kualitas hasil serta kinerja. Keterlibatan dan pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam suatu kerangka kewajiban, tugas dan wewenang, yang secara keseluruhan membentuk Sistem Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi. Keempat kelompok satuan tersebut terkait satu dengan lainnya secara hierarkis, yaitu (Suparna dan Saidi, 2001):

- a. Otoritas Pusat, adalah kelompok satuan organisasi yang secara bersama maupun sendiri memiliki kewajiban, tugas dan wewenang dalam penetapan kebijakan, penetapan tujuan, penyediaan sumberdaya serta evaluasi sistem. Yang termasuk dalam Otoritas Pusat adalah satuan organisasi seperti Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kopertis serta Yayasan yang menyelenggarakan Perguruan Tinggi Swasta.

- b. Perguruan Tinggi, adalah satuan organisasi dalam Sistem Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi. Setiap perguruan tinggi berdasar peraturan perundangan, pengaturan atau kesepakatan memiliki wewenang untuk mengelola fungsi-fungsi perguruan tinggi atas dasar Asas Otonomi dan Kebebasan Akademik.
- c. Unit Akademik Dasar, adalah satuan organisasi akademik, yang berdasarkan peraturan perundangan atau peraturan perguruan tinggi memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang mandiri untuk merancang, menyelenggarakan dan melaksanakan kegiatan fungsional dengan mengacu pada suatu profesi, bidang teknologi dan disiplin ilmu tertentu. Dalam mengaktualisasi wewenang dan tanggungjawab tersebut, Unit Akademik Dasar memperoleh limpahan otonomi dari Perguruan Tinggi.
- d. Civitas Akademika, adalah staf perguruan tinggi dan mahasiswa, yang secara bersama atau sendiri melaksanakan kegiatan fungsional di Perguruan Tinggi dan Unit Akademik Dasar. Pada tahap akhir kreativitas, ingenuitas dan produktivitas Civitas Akademika merupakan penentu kualitas kinerja dan hasil Unit Akademik Dasar dan Perguruan Tinggi.

Perguruan Tinggi adalah sebuah organisasi dengan kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menghasilkan Lulusan, Karya Akademik Dosen, Penelitian dan Pengabdian. Terdapat dua kegiatan pada proses bisnis PT, yaitu:

- a. Kegiatan Utama, yakni kegiatan yang meliputi Pelaksanaan Proses pembelajaran (Degree and Non Degree), Penelitian dan Pengabdian,

Kegiatan penerimaan mahasiswa baru, Kegiatan kerjasama dan Pemasaran.

- b. Kegiatan Pendukung, yakni kegiatan-kegiatan yang mendukung proses Inti, yang meliputi Layanan akademik, Layanan Keuangan, Layanan kepegawaian, Layanan Sistem Informasi, Layanan Sarana dan Prasarana, dan Layanan Kemahasiswaan

Pengembangan strategis pada institusi pendidikan tinggi diawali dari *proses self evaluation*, yaitu suatu usaha untuk melihat secara komprehensif kondisi internal organisasi, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sebagai dasar bagi pengembangan strategis di masa mendatang. Dengan melihat pada karakteristik dalam lingkungan bisnis yang mengalami perubahan cepat saat ini, maka pendekatan *learning organization* untuk mengembangkan institusi pendidikan tinggi merupakan langkah tepat, karena *learning* merupakan proses adaptasi yang paling baik untuk menghadapi perubahan pada lingkungan eksternal.

Langkah awal di dalam *self evaluation* pada institusi pendidikan tinggi adalah melakukan identifikasi pada seluruh proses bisnis yang ada pada penyelenggaraan pendidikan tinggi. Argyris dan Schön mengatakan "...*sistem learning organization* dibangun dari identifikasi struktur yang membangun organisasi untuk melihat adanya permasalahan yang akan menurunkan kemampuan organisasi." (Moilanen, 2001). Model pemetaan/arsitektur yang menggambarkan keseluruhan proses bisnis perusahaan dirancang untuk mengurangi kompleksitas dan meningkatkan ketepatan dimana rencana dan strategi tersebut diimplementasikan, sebagaimana yang dikatakan oleh Ulrich

bahwa “....*learning often follows a predictable set of processes*” (Appelbaum, 2000)

D. Keselarasan Bisnis dan TI

Keselarasan bisnis-IT mengacu pada penerapan Teknologi Informasi (TI) dalam yang sesuai dan tepat waktu cara, selaras dengan strategi bisnis, tujuan, dan kebutuhan. Ini telah menjadi perhatian mendasar bisnis dan TI eksekutif sejak tahun 1970-an. Definisi keselarasan:

1. Bagaimana TI sejalan dengan bisnis
2. Bagaimana bisnis harus atau bisa sejajar dengan TI.

Keselarasan dewasa berkembang menjadi hubungan yang TI dan fungsi bisnis lainnya beradaptasi mereka strategi bersama-sama. Ketika membahas keselarasan bisnis dan TI, istilah-istilah seperti harmoni, hubungan, difusi, berkumpul, dan integrasi seringkali digunakan secara sinonim dengan istilah keselarasan. Tidak peduli apakah kita menganggap keselarasan baik dari perspektif *bisnis-driven* atau dari perspektif berbasis TI tujuannya adalah untuk memastikan bahwa strategi organisasi beradaptasi secara harmonis. Bukti bahwa IT memiliki kekuatan untuk mengubah seluruh industri dan pasar yang kuat. Pertanyaan penting yang perlu dipahami adalah berikut ini:

- ✓ Bagaimana organisasi menilai keselarasan?
- ✓ Bagaimana organisasi dapat meningkatkan keselarasan?
- ✓ Bagaimana organisasi dapat mencapai kematangan keselarasan?

Mengapa Penting Menyelaraskan Bisnis dengan TI

Pentingnya keselarasan telah dikenal dengan baik dan didokumentasikan dengan baik selama bertahun-tahun dan telah bertahan di antara keprihatinan atas prioritas masalah dari para eksekutif bisnis. Keselarasan TI dan bisnis adalah peringkat masalah kedua tertinggi di tren terbaru survei para pemimpin TI dari 362 organisasi global. Keselarasan tampaknya lebih penting bagi perusahaan untuk berusaha mengintegrasikan teknologi dan bisnis kedalam strategi bisnis yang dinamis dengan terus mengembangkan teknologi. Namun, kadangkala masih terasa sulit bagaimana mencapai dan mempertahankan harmoni antara bisnis dan TI, sebagaimana dinilai kematangan keselarasannya, sekaligus tetap memperhatikan dampak dari misalignment yang mungkin dihadapi perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa pencapaian keselarasan TI-bisnis telah begitu sulit dipahami. *Pertama*, definisi keselarasan sering terfokus hanya pada bagaimana TI selaras (misalnya, berkumpul, selaras, terpadu, terkait, disinkronkan) dengan bisnis, tetapi keselarasan juga seharusnya mampu mengatasi bagaimana bisnis sejajar dengan TI. Keselarasan harus fokus pada bagaimana TI dan bisnis yang selaras satu sama lain, bahkan dimungkinkan TI dapat mendorong perubahan bisnis.

Kedua, bahwa organisasi seringkali kurang kehati-hatian dalam menerapkan konsep keselarasan ini. Awalnya, beberapa pemikiran teknologi yang tepat (misalnya, infrastruktur, aplikasi) adalah jawabannya. Sementara faktor komunikasi TI tidak terlalu diperhatikan. Demikian pula, membangun hubungan merupakan faktor penting dimana menggabungkan bisnis yang sesuai dengan pengukuran teknis. Selain itu, kematangan keselarasan Bisnis dan TI untuk dikategorikan efektif dan efisien tidak lepas dari aspek kompetensi/nilai, tapi ini

saja tidak cukup. Belakangan ini telah *di-klaim* bahwa factor keahlian telah disebut-sebut sebagai jawaban untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan proyek, sumber daya, dan risiko. Luftman. J. (1996) menemukan bahwa enam komponen ini untuk meningkatkan keselarasan.

Ketiga, keselarasan bisnis dan TI telah sulit dipahami jika belum ada alat yang efektif untuk mengukur kematangan keselarasan bisnis dan TI, atau harus mencari *benchmarking* untuk menjawab tantangan model keselarasan Bisnis dan TI.

Keempat, penyelarasan bisnis dan TI begitu sulit dicapai pada kebanyakan organisasi (*priority level*) atau fokus perhatian mereka didalam mempertimbangkan infrastruktur TI. Pendekatan yang tidak seimbang ini seringkali menyebabkan kesempatan untuk mengidentifikasi unsur-unsur infrastruktur bisnis yang membutuhkan perbaikan belum terjawab sepenuhnya.

Kelima, kemajuan penyelarasan bisnis dan TI telah terhenti melibatkan perbedaan semantik dalam bagaimana menyebutnya. Perselisihan tentang terminologi keselarasan (terintegrasi vs harmonisasi), ironisnya menjadi penghalang untuk keselarasan itu sendiri. Penelitian Jerry Luftman ini menunjukkan bahwa sementara tidak ada hambatan untuk mencapai keselarasan, dengan menunjukkan kemajuan yang telah dibuat. Bahkan, temuan penelitian menunjukkan bahwa benang merah yaitu ketika organisasi diidentifikasi dan dikelola untuk meningkatkan keselarasan bisnis dan TI, maka peningkatan pimpinan/manajer (CIO) dapat menggunakannya sebagai rekomendasi perbaikan organisasi mereka. Kematangan keselarasan berkembang menjadi hubungan di

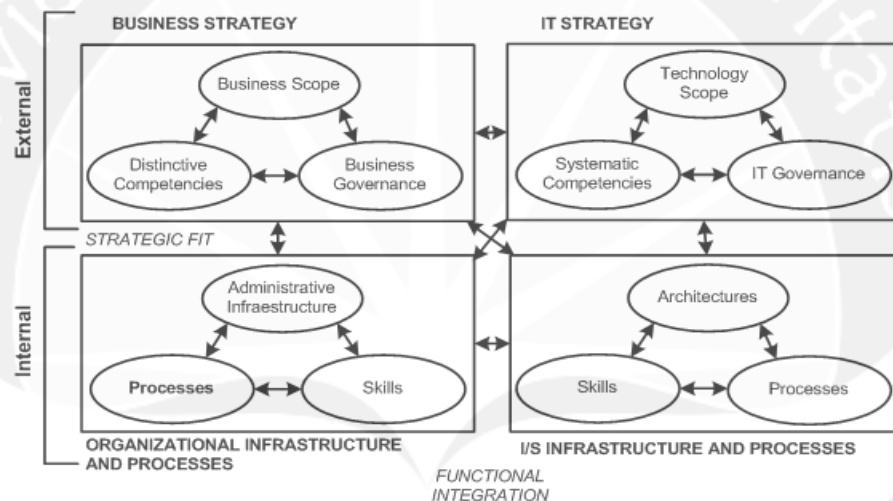
mana fungsi TI dan fungsi bisnis lainnya menyesuaikan strategi mereka bersama-sama. Mencapai keselarasan adalah evolusi dan dinamis. TI membutuhkan kuat dukungan dari manajemen senior, hubungan kerja yang baik, kepemimpinan yang kuat, sesuai prioritas, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif, serta pemahaman yang mendalam tentang bisnis dan lingkungan teknis. Mencapai dan mempertahankan tuntutan keselarasan berfokus pada memaksimalkan *enabler* dan meminimalkan *inhibitor* yang menumbuhkan integrasi TI dan bisnis. Investasi TI telah meningkat sejak awal, sebagai manajer mencari cara untuk mengelola TI berhasil dan mengintegrasikannya ke dalam strategi organisasi. Implikasinya, manajer TI perlu:

- Memiliki pengetahuan bagaimana teknologi TI baru dapat diintegrasikan ke dalam bisnis, dan dengan teknologi yang ada / muncul ide/gagasan baru,
- Memahami rencana taktis dan strategis perusahaan,
- Hadir saat strategi perusahaan dibahas,
- Memahami kekuatan dan kelemahan dari teknologi tersebut apabila diterapkan kepada perusahaan dari segala aspek.

E. Strategic Alignment Model (SAM)

Strategic Alignment Model (SAM) diusulkan oleh Henderson dan Venkatraman dan menjadi referensi yang sering dikutip untuk melihat model keselarasan (Chan dan Reich, 2007). SAM terdiri dari dua dimensi utama: strategi fit dan integrasi fungsi. Strategi fit merujuk kepada harmonisasi antara domain internal dan eksternal (gambar 1.). Integrasi Fungsional merujuk

kepada dua jenis integrasi antara bisnis dan domain. Tipe pertama adalah mencerminkan hubungan antara strategi bisnis dan strategi TI. Tipe Kedua merupakan integrasi antara organisasi dan proses infrastruktur, dan infrastruktur TI dan proses (Henderson dan Venkatraman, 1993). SAM adalah sebuah model konseptual yang telah digunakan untuk memahami strategi keselarasan dari sudut pandang empat komponen, yaitu Strategi Bisnis, Strategi TI, Infrastruktur Organisasi dan TI Infrastruktur, yang saling berkaitan.



Gambar 1. Model Strategi Keselarasan (Henderson dan Venkatraman, 1993)

F. Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

Jerry Luftman mengajukan sebuah pendekatan untuk mengevaluasi kematangan strategi keselarasan pada perusahaan (Luftman, 2000). Strategi kematangan keselarasan ditentukan oleh enam dimensi dan setiap dimensi terdiri dari beberapa kriteria (Luftman, 2000, 2004, Luftman dan Kempaiah, 2007).

Selain indikator keselarasan strategis TI-bisnis, Luftman (2000) telah mendefinisikan tolok ukur keselarasan strategis yang kemudian diterjemahkan ke dalam lima level keselarasan strategis TI-bisnis. Tolok ukur ini memiliki skala/level 1-5, dan merupakan patokan bagi pendefinisian level kematangan strategis TI-bisnis setelah melakukan perhitungan skor kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis. Level kematangan tersebut dapat dijabarkan seperti di bawah ini:

1. Tingkat 1, *Initial process*

Tingkat 1 menunjukkan tidak adanya penyelarasan antara TI dengan bisnis, dan tidak adanya pemahaman akan pentingnya TI oleh bisnis.

2. Tingkat 2, *Committed process*

Tingkat 2 menunjukkan adanya komitmen untuk memulai penyelarasan strategis antara TI dan bisnis. Hal ini diindikasikan dengan :

- a. Adanya proses menuju penyelarasan strategis di masing-masing fungsi (misalnya : divisi pengolahan data, divisi keuangan, dsb),walaupun prosesnya belum diintegrasikan di tingkat perusahaan
- b. Manfaat TI mulai diakui.

3. Tingkat 3, *Established focused process*

Tingkat 3 menunjukkan adanya fokus dalam kematangan penyelarasan strategis. Hal ini diindikasikan dengan :

- a. Adanya konsentrasi pada tata kelola, proses, dan komunikasi ke arah tujuan bisnis yang lebih spesifik

- b. TI mulai melekat pada bisnis.
- c. Pengaruh TI muncul pada tingkat perusahaan dan sistem aplikasi perencanaan, serta mengarahkan proses transaksi tradisional ke sistem informasi untuk membuat keputusan bisnis.
- d. TI mulai dikembangkan dengan mitra utama.

4. Tingkat 4, *Improved/Managed process*

Tingkat 3 menunjukkan adanya manajemen dalam kematangan penyelarasan strategis. Hal ini diindikasikan dengan :

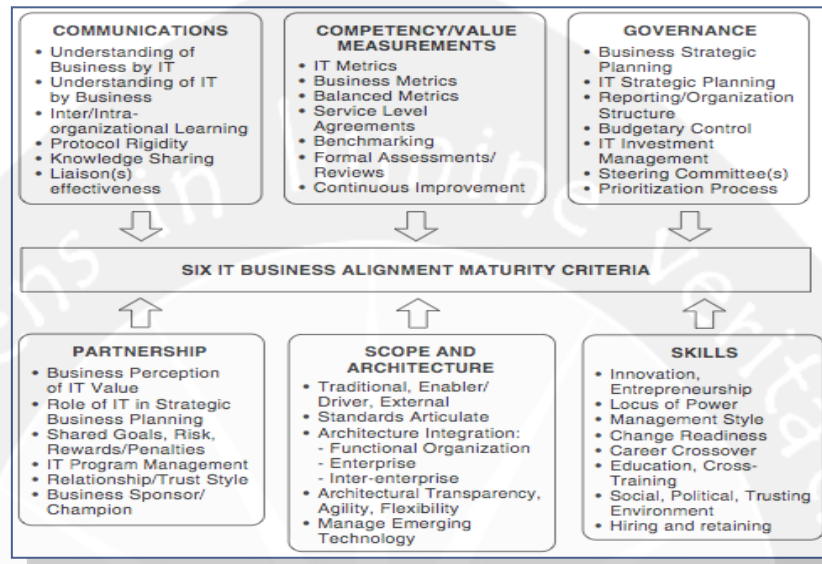
- a. Tata kelola yang efektif dan layanan yang menunjukkan bahwa TI sebagai pusat penciptaan nilai
- b. Organisasi mempengaruhi aset TI pada tingkat perusahaan
- c. Fokus dari sistem aplikasi adalah mengantarkan perbaikan proses bisnis untuk menjamin keunggulan kompetitif
- d. Memandang TI sebagai suatu inovasi dan strategi yang imajinatif kontribusi pada kesuksesan organisasi.

5. Tingkat 5, *Optimized process*

Tingkat 5 menunjukkan adanya penyelarasan yang optimal dalam kematangan penyelarasan strategis. Hal ini diindikasikan dengan :

- a. Tata kelola yang mengintegrasikan proses perencanaan strategi TI strategi bisnis secara berkesinambungan
- b. Organisasi memunculkan TI pada tingkat perusahaan untuk memperbesar pencapaian manfaat TI ke dalam rantai nilai pelanggan dan pemasok

- c. Organisasi lebih kelihatan sebagai perusahaan teknologi daripada perusahaan yang sebenarnya.



Gambar 2. *Alignment Maturity Criteria*

Rincian dari gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Komunikasi (*Communication*)

Komponen komunikasi akan mengukur efektivitas komunikasi antara domain bisnis dan domain TI dalam hal pertukaran ide, pengetahuan, informasi, strategi, rencana, resiko, prioritas, dan bagaimana mencapainya.

- a. TI memahami bisnis
- b. Bisnis memahami TI
- c. Pembelajaran dalam dan lintas organisasi/TI
- d. Kekakuan / keluwesan prosedur
- e. Berbagi pengetahuan
- f. Efektivitas / kedalaman peran penghubung

2. Kompetensi/Nilai (*Competency/Value*)

Komponen nilai digunakan untuk mengukur transformasi tujuan dan nilai bisnis dalam strategi SI/TI dan sebaliknya, atau dengan kata lain seberapa penerimaan pemahaman antara bisnis dan TI.

- a. Instrumen pengukuran manfaat TI
- b. Instrumen pengukuran kinerja bisnis
- c. Pengukuran manfaat berimbang
- d. Perjanjian tingkat kualitas layanan
- e. Pengukuran dalam rangka komparasi
- f. Evaluasi formal
- g. Perbaikan berkesinambungan

3. Tata Kelola (*Governance*)

Komponen ini akan mengukur bagaimana proses dan otoritas pengambilan keputusan baik bisnis maupun TI pada level strategis, taktikal dan operasional.

- a. Perencanaan strategi bisnis
- b. Perencanaan strategi TI
- c. Struktur organisasi dan pelaporan
- d. Kendali anggaran
- e. Manajemen investasi TI
- f. Komite pengarah
- g. Proses penentuan prioritas

4. Hubungan (*Partnership*)

Komponen ini akan menilai tingkat hubungan organisasi bisnis dan TI, kepercayaan dan tingkat akomodatif antara keduanya.

- a. Cara pandang bisnis terhadap manfaat TI
- b. Peran TI dalam perencanaan strategi bisnis
- c. Sasaran bersama, pembagian risiko & bonus
- d. Pengelolaan hubungan / relasi TI-bisnis
- e. Relasi dan kepercayaan
- f. Sponsor bisnis

5. Lingkup dan Arsitektur (*Scope & Architecture*)

Bagian ini akan mengukur tingkat fleksibilitas infrastuktur TI dalam menghadapi mengendalikan perubahan bisnis yang terjadi.

- a. Sistem utama
- b. Penerapan / kepatuhan pada standar
- c. Integrasi arsitektur
- d. Transparansi arsitektur
- e. Fleksibilitas arsitektur
- f. Kemampuan adopsi teknologi baru

6. Keahlian (*Skills*)

Digunakan untuk mengukur personel dan sistem SDM. Termasuk di dalamnya tentang kesiapan terhadap perubahan (*readiness for change*), kemampuan belajar dan memunculkan ide baru sebagai solusi bisnis dan TI.

- a. Inovasi dan kewirausahaan
- b. Peranan / wewenang kekuasaan
- c. Pendekatan manajemen
- d. Kesiapan untuk perubahan
- e. Perpindahan karier lintas fungsi
- f. Pelatihan lintas fungsi
- g. Lingkungan sosial, politik dan kepercayaan
- h. Proses perekrutan dan mempertahankan

G. Indikator & Tolok Ukur Kematangan Penyelarasan Strategis TI-Bisnis

Luftman (2000) mengatakan bahwa kematangan penyelarasan strategis mencakup dua isu utama yang menjadi perhatian yakni efektivitas dan efisiensi. Efektivitas yaitu ketika perusahaan melakukan hal-hal yang benar dalam mengarahkan aktivitas TI bagi kebutuhan bisnis perusahaan, dan efisiensi yaitu ketika perusahaan melaksanakan segala sesuatu dalam mengarahkan aktivitas TI bagi kebutuhan bisnis perusahaan dengan benar. Terkait dengan pernyataan itu McKeen dan Smith (2003) menyebutkan bahwa nilai tambah strategi TI bagi kepentingan bisnis perusahaan dapat dilihat dalam beberapa aspek dengan cara mengukur sejauh mana aspek-aspek tersebut telah terpenuhi. Jika dilihat, sedikit banyak aspek-aspek yang disebutkan McKeen dan Smith (2003) berhubungan dengan apa yang dimaksud oleh Luftman (2000) mengenai efektivitas dan efisiensi, yang adalah sebagai berikut:

- a. Efisiensi, yaitu mencakup sejauh manakah nilai kembali proyek-proyek TI (*return of investment*) bagi bisnis, sejauh manakah dampak penerapan TI bagi peningkatan performa keuangan perusahaan, sejauh manakah dampak penerapan TI bagi penurunan biaya operasional perusahaan, apakah TI meningkat produktivitas karyawan dan keuntungan perusahaan, dan apakah TI meningkatkan hubungan dan kerjasama perusahaan dengan pihak rekanan bisnis setelah diterapkannya TI di perusahaan.
- b. Efektivitas, yaitu mencakup sejauh manakah kepuasan pelanggan eksternal atas kinerja perusahaan, apakah pelanggan eksternal punya persepsi yang baik terhadap perusahaan dan apakah indeks performa perusahaan baik internal maupun eksternal mengalami peningkatan setelah diterapkannya TI di perusahaan.

Dengan merujuk pada pernyataan kedua pakar di atas dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam efisiensi dan efektivitas yang terpenuhi dan semakin tinggi pula tren positif dalam pemenuhan aspek-aspek tersebut maka semakin kuat pula indikasi bahwa kematangan penyelarasan strategis TI-bisnis di dalam sebuah perusahaan telah muncul/tercapai sampai pada level tertentu.

Oleh karena didalam penelitian ini Model SAMM ini dipilih karena memiliki aspek penilaian yang menyeluruh mulai dari komunikasi sampai kepada keterampilan sumber daya manusia TI, berbeda dengan model lain yang hanya mengukur jarak (*Gap*) antara TI dan Bisnis.