

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Kajian Pustaka digunakan sebagai alat dalam membandingkan antara penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan dan relevan (sesuai atau selaras) dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Pemahaman kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu memberikan wawasan dan pengetahuan kepada penelitian saat ini dengan menggunakan metode atau dasar teori sebagai literatur.

Sebelum melakukan sebuah penelitian, peneliti perlu melakukan kajian terhadap penelitian terdahulu yang pernah dilakukan guna memberikan pengetahuan terhadap isi dari pembahasan dan ringkasan hasil penelitian. Penelitian terdahulu memberikan dampak berupa pemahaman mengenai kekurangan dan kelebihan dari penelitian yang akan dilakukan dalam memberikan hasil yang signifikan bagi perusahaan atau organisasi.

Tabel 2. 1. Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
1	Pengembangan Program Penyelarasan Strategi Bisnis-TI Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatra Barat[8].	Memiliki topik yang sama yaitu bagaimana cara pengukuran keselarasan antara bisnis dan TI	Perbedaan terletak pada subjek penelitian yaitu BPPr KB dengan ARPUSDA	Penelitian tidak menggunakan jaring laba-laba sehingga kematangan dari keselarasan tidak dapat dipahami oleh pembaca	Penambahan jaring laba-laba sehingga tingkat kematangan dapat diimplementasikan dalam bentuk gambar dan mudah dipahami oleh pembaca.	<p>Hasil penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kematangan keselarasan bisnis dan TI berada pada level 1 (ad-hoc/initial) dengan nilai 1.58 yang menjelaskan bahwa organisasi belum memiliki keselarasan antara bisnis dan TI 2. Rencana program memiliki 6 area dengan cakupan komunikasi bisnis dan TI, manfaat TI yang terintegrasi pada bisnis, tata kelola yang efektif, terkelolanya mitra bisnis TI, standarisasi dan integrasi ruang lingkup dan arsitektur TI serta SDM yang berkompeten 3. Memberikan hasil program kerja yang diimplementasikan oleh BPPr dan KB antara bisnis dengan TI.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
2	Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi TI dan Bisnis (Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia)[9].	Menggunakan metode yang sama yaitu SAMM yang dikembangkan oleh Luftman	Perbedaan terletak pada objek penelitian yaitu perguruan tinggi dan dinas pemerintahan (ARPUSDA)	Penelitian tidak mengidentifikasi rencana kerja dari setiap divisi yang ada pada universitas serta data yang digunakan cukup baik.	Penelitian selanjutnya perlu untuk mengidentifikasi dan evaluasi program kerja yang telah dibentuk sebelumnya dan pada setiap data harus diperoleh data yang cukup baik sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat.	Penelitian digunakan untuk identifikasi faktor pemungkin dan penghambat yang ada pada pengukuran tingkat keselarasan TI dengan proses bisnis. Tingkat kematangan berada pada lebel 3 dengan nilai rata-rata sebesar 2.67 dengan nilai terkecil berada pada lingkup dan arsitektur TI. Sementara tata kelola memiliki nilai tertinggi yaitu 3 dengan prioritas pada kesenjangan bisnis dan TI serta gap antara atribut komunikasi.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
3	Penilaian <i>Strategic Alignment Model</i> (SAM) dan Pemetaan Kerangka Kerja COBIT 4.1 pada PT.XYZ[10].	Penelitian dilakukan secara menyeluruh pada setiap divisi yang ada PT.XYZ.	Penelitian melakukan eksekusi strategi, transformasi teknologi, potensi kompetitif dan tingkat pelayanan yang disesuaikan dengan kerangka kerja COBIT 4.1	Pemetaan dilakukan hanya menggunakan 31 proses sedangkan pada COBIT 4.1 terdapat 34 proses yang harus dijalankan dalam mengaudit bisnis dan TI.	Mengkombinasikan SAM, SAMM dan COBIT 4.1 untuk memperoleh hasil yang akurat dalam mengukur tingkat keselarasan antara strategi bisnis dengan strategi TI	Hasil penelitian : 1. Analisis SAM yang telah dilakukan menunjukkan bahwa PT.XYZ telah selaras antara straegi bisnis dan TI dengan perspektif transformasi teknologi. 2. Pemetaan dengan COBIT 4.1 memberikan hasil bahwa TI yang ada harus diaudit dengan 31 proses yang ada pada COBIt antara lain ME4, ME1, PO1, PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9, PO10. DS1, DS2, DS3, DS4, DS5, DS6, DS7, DS8, DS9, DS10, DS11, DS12, DS13, AI1, AI2, AI3, AI4, AI5, AI6 dan AI7.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
4	TI, Model Bisnis dan Kapabilitas Organisasi[11].	Penelitian memiliki objek yang sama yaitu model bisnis dan TI	Penelitian selanjutnya menggunakan sistem AFI dalam mengidentifikasi masalah terkait kapabilitas perusahaan.	Penyelesaian masalah dilakukan dengan refleksi dari masalah-solusi sehingga metode atau <i>framework</i> yang digunakan tidak tergambarkan dengan jelas.	Perlu mengkombinasikan antara SAMM dengan PMBOK sehingga kapabilitas perusahaan dalam merealisasikan manajemen proyek pada sistem dapat dijelaskan dengan baik.	Perusahaan di Indonesia menggambarkan globalisasi seperti Komunitas Ekonomi ASEAN dengan Sistem Integrasi Keuangan ASEAN. Komunitas Ekonomi ASEAN tidak dapat mengimplementasikan sistem AFI sehingga menjadi masalah terkait dengan kapabilitas perusahaan. Dalam konteks manajemen, masalah dapat diselesaikan dengan memberikan model masalah-solusi. Keselarasan bisnis-TI menjadi fokus dari manajemen sehingga model konseptual memberikan refleksi model masalah-solusi untuk menyelesaikan masalah kapabilitas perusahaan. Impementasi model TI basis industri antara lain penelitian industri perbankan yang mengkombinasikan TI dan model bisnis.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
5	Perancangan <i>IT Balanced Scorecard</i> dalam Penyusunan <i>Strategy Maps</i> Perguruan Tinggi (Studi Kasus Institut Teknologi Telkom Purwokerto)[12].	Memberikan hasil penelitian berupa alternatif strategi TI dalam menunjang bisnis proses yang dilakukan.	Memiliki objek yang berbeda yaitu penelitian sebelumnya pada bidang pendidikan sedangkan penelitian selanjutnya pada bidang pemerintahan dan kemasyarakatan	Penentuan kekuatan bisnis dari ITTP lebih sedikit dibandingkan dengan kelemahan-nya sehingga memberikan gambaran bahwa ITTP belum memiliki strategi TI dalam bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.	Dapat dikombinasikan menggunakan metode CMMI dan COSO untuk mengetahui kekuatan dari bisnis dan TI yang dimiliki oleh ITTP	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja TI pada ITTP belum memiliki strategi yang matang. Pengukuran kinerja memberikan hasil ketercapaian kurang dari 100% yang mencerminkan tidak adanya strategi TI sehingga memerlukan adanya <i>IT Balanced Scorecard</i> dalam memberikan gambaran maps strategi serta ukuran TI. Visi misi ITTP memberikan gambaran strategi sebanyak 12 sasaran dan 20 KPI yang terbentuk menjadi gambaran <i>as-is condition</i> .

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
6	Pengembangan Kerangka Kerja Keselarasan Strategi TI – Bisnis (Studi Kasus Bank Ethiopia)[13].	Menggunakan SAMM dalam melakukan keselarasan antara bisnis dan TI dengan menggunakan konsep BITA	Tidak hanya menggunakan SAMM tetapi juga menggunakan kriteria kematangan BITA	Penelitian dilakukan tidak pada manajemen tingkat atas, tidak melakukan uji coba terlebih dahulu pada BITA, tidak mengetahui prosedur dalam perencanaan BITA serta tidak adanya tim dalam melakukan assesmen.	Penelitian selanjutnya perlu menggunakan kriteria kematangan keselarasan TI dan bisnis baik pada COBIT, ITIL, CMMI ataupun ISO/IEC 38500	Hasil penelitian : <ol style="list-style-type: none"> 1. Solusi strategis memberikan dukungan dalam menggunakan kapabilitas TI secara efektif dan efisien. 2. Regulasi dan teknologi milik Bank Nasional Ethiopia menjadi faktor yang berdampak kepada BITA. 3. Faktor eksternal lingkungan berupa kebijakan dan politik dari BITA 4. Evaluasi dari kesenjangan sistem juga memberikan dampak yang cukup berpengaruh terhadap BITA 5. Investigasi terhadap teknologi baru perlu dilakukan sebelum melakukan implementasi teknologi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
7	Analisis Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis dan TI PT.Pos Indonesia[14].	Menggunakan SAMM dalam menganalisis keselarasan TI dan Bisnis dalam upaya peningkatan keunggulan bersaing	Perbedaan terletak pada hasil dari penelitian yaitu peningkatan keunggulan bersaing dengan rekomendasi strategi TI	Perlu menggunakan <i>framework</i> COBIT untuk menilai kapabilitas dari TI, menggunakan <i>tools</i> dan pendapat ahli atau penelitian terdahulu	Dikombinasikan dengan COBIT 4.1 agar hasil analisis kapabilitas TI dapat dijelaskan dengan baik	Hasil penelitian : <ol style="list-style-type: none"> 1. Level kematangan berada pada tingkat 3 (<i>Established Process</i>) yang menunjukkan bahwa sudah mulai adanya keselarasan bisnis dan TI 2. Komponen tata kelola dengan nilai terkecil (3.33) serta komponen arsitektur dan ruang lingkup dengan nilai tertinggi (3.77) 3. Atribut pelaporan dan struktur organisasi dengan nilai terendah (2.50) sedangkan atribut prosedur dan relasi dengan nilai tertinggi (4.50) 4. Kecenderungan TI pada kebutuhan masing-masing divisi 5. Memberikan 7 rekomendasi strategi TI dan bisnis

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
8	Metode Luftman Sebagai Aplikasi dalam Keselarasan Strategi Bisnis dan TI pada Kabupaten Kelapa Dua, Jakarta Barat[15].	Memiliki objek sama yaitu pada aplikasi yang digunakan sebagai teknologi layanan	Digunakan hanya untuk mengetahui tingkat level pada masing-masing kriteria sementara selanjutnya digunakan untuk membentuk strategi TI yang tepat	Tidak adanya penjelasan dari masing-masing level pada SAMM sehingga sulit untuk dipahami pembaca.	Dapat dikembangkan lagi menggunakan SAM, SAMM, CMMI, PMBOK, COSO dan <i>IT Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian : <ol style="list-style-type: none"> 1. Berada pada level 2 dengan arti bahwa tidak ada keselarasan antara strategi bisnis dengan TI. 2. Kriteria komunikasi menunjukkan bahwa perlu menerima adanya inovasi dan perubahan pengetahuan informasi. 3. Peningkatan keselarasan dapat dilakukan dengan peningkatan kerjasama, penambahan infrastruktur TI, fasilitas jaringan, komputer, <i>hardware, software</i> dan tren pasar. 4. Kebijakan strategi dalam peningkatan TI perlu dilakukan dengan mengembangkan layanan dan integrasi penelitian serta TI dan teknologi layanan.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
9	Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis dan TI pada Lembaga Edukasi dan Konsultasi TI[16].	Digunakan dalam meneliti tingkat kematangan keselarasan dari bisnis dan TI yang ada	Penelitian sebelumnya dilakukan pada bidang pendidikan bagian LPPM sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada bidang pemerintahan bagian arsip dan perpustakaan daerah	Pelabelan pada setiap tabel tidak dijelaskan secara rinci apa yang akan digunakan dalam penelitian	Penelitian dapat dikembangkan dengan menggunakan <i>framworki</i> yang berbeda seperti COBIT, ITIL dan COSO	Penelitian digunakan untuk merubah cara berbisnis yang dipadukan dengan TI dalam melaksanakan proses bisnis. Penelitian memberikan hasil bahwa lembaga pendidikan dan kosultasi TI berada pada level 3 dengan nilai 3.87 yang telah memberikan <i>best practice</i> pada <i>framework</i> TI. Pada tata kelola berada pada level 4 dengan pemahaman memiliki keunggulan kompetitif terhadap TI. Pada area SDM memerlukan adanya wawasan lintas fungsi dengan menggunakan komunikasi antara bisnis dan TI yang perlu dievaluasi dalam memberikan rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
10	Kolaborasi Rantai Pasok Berbasis Perspektif Keselarasan Strategi Bisnis dan TI[17].	Penelitian digunakan untuk mengukur tingkat kematangan keselarasan antara bisnis dan TI	Perbedaan terletak pada objek penelitian dengan menggunakan perspektif strategi bisnis dan TI dalam manajemen rantai pasokan	Data numerik tidak dituliskan secara jelas (terdapat yang bernilai negatif) sehingga penelitian yang ditulis kurang dipahami oleh pembaca	Penelitian untuk mengukur keselarasan dapat dikombinasikan menggunakan metode pada rantai pasokan yang disesuaikan dengan domain pada kerangka kerja lainnya.	Penelitian berfokus pada mekanisme kolaborasi dari rantai pasokan. Berdasarkan perspektif antara strategi bisnis dan TI memberikan tujuan model mediasi yang mengeksplor kontrak secara formal, keselarasan strategi e-bisnis dan derajat kompetisi dari kolaborasi permintaan rantai pasok. Dalam pemeblejarian manajemen rantai pasokan memberikan bahwa literatur yang komperehensif memberikan strategi yang tepat guna pada lingkungan.

No	Judul	<i>Comparing</i>	<i>Contrasting</i>	<i>Criticsize</i>	<i>Synthesize</i>	<i>Summarize</i>
11	Dampak Keselarasan Strategi Bisnis dan TI : Pembuktian dari Saudi <i>Private Small</i> dan Perusahaan <i>Midsize</i> [18].	Penelitian memberikan hasil yang sama yaitu pengukuran tingkat kematangan keselarasan antara TI dan bisnis yang dijalankan.	Penerapan model SAM pada UMKM di Saudi pada setiap strategi bisnis yang terkait dengan TI.	Penelitian tidak mendefinisikan perbedaan antara tipe dan dampak yang akan diterima oleh organisasi atau perusahaan pada ukuran bisnis yang diterapkan.	Penelitian selanjutnya dapat menggunakan ISO 20000 untuk mendefinisikan pada setiap proses bisnis yang menggunakan TI.	Model SAM menjelaskan bahwa konteks kuesioner keselarasan pengembangan memberikan fondasi yang kuat pada penelitian keselarasan strategi bisnis dan TI pada Saudi SMEs. Hasil penelitian memberikan sugesti terhadap hubungan antara TI dan performa keuangan yang memiliki hubungan sangat ketat dan terkait. Perbandingan tipe dan kekuatan dapat didefinisikan antara lain menjadi perbedaan ukuran, industri dan sektor yang seharusnya memiliki keselarasan antara bisnis dan TI.

Kesimpulan : Penerapan metode SAMM untuk mengukur keselarasan antara bisnis dan TI pada ARPUSDA lebih cocok digunakan dengan alasan sebagai berikut :

1. SAMM merupakan metode yang sederhana sehingga mudah untuk penggunaannya
2. ARPUSDA merupakan lembaga non-profit yang berfokus kepada kepuasan pelanggan (*customer oriented*)
3. Tidak perlu menggunakan uji validitas dan reliabilitas karena merupakan metode atau kerangka kerja yang dapat langsung untuk digunakan dengan tidak adanya batas dalam jumlah responden
4. Memiliki atribut pertanyaan yang relatif sedikit (38 pertanyaan) dibandingkan dengan metode lain seperti COBIT dan ITIL yang lebih kompleks
5. Melihat pegawai ARPUSDA yang rata-rata telah memiliki usia lanjut akan sulit (tidak bersedia) jika mengukur keselarasan menggunakan atribut pertanyaan yang cukup banyak
6. Memerlukan waktu yang cukup singkat dalam melakukan analisa rencana strategi (dokumen Renstra, SOP, inventaris TI dan dokumen kepegawaian)

2.2. Dasar Teori

Suatu penelitian pasti membutuhkan adanya teori sebagai landasan dalam memberikan sebuah arahan dan konsep. Dasar teori dijadikan sebagai acuan bagi peneliti dalam menyampaikan variabel-variabel terkait yang secara sistematis akan digunakan pada saat melakukan penelitian. Teori-teori yang mendukung penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.2.1. Keselarasan Strategi

Bernard H.Boar menjelaskan bahwa strategi merupakan hal yang berisi tentang sesuatu yang harus dicapai dengan penyelesaian atau cara-cara tertentu atau kumpulan dari cara dengan maksud untuk mencapai tujuan demi keberlangsungan jalannya proses bisnis. Bernard membagi komponen srategi menjadi tujuh yaitu kondisi bisnis masa depan, posisi organisasi masa depan,

sasaran utama bisnis, target jangka pendek, langkah strategis yang dijalankan, rencana perubahan manajemen dan rencana komitmen organisasi[8].

1. Kondisi bisnis masa depan (*The Future Business*) harus dapat mendefinisikan bisnis yang dijalankan pada saat ini agar dapat terus berkembang untuk jangka waktu yang lama dan bertahan dengan menerapkan visioner rencana strategi organisasi.
2. Posisi organisasi masa depan (*Future Position*). Setelah memikirkan strategi agar bisnis dapat bertahan untuk jangka waktu lama di masa depan, organisasi juga perlu memikirkan posisi mana yang hendak dicapai agar menjadi bisnis yang memiliki nilai value tertinggi sebagai upaya dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.
3. Sasaran utama (*Objectives*) harus didefinisikan sesuai dengan posisi yang hendak dicapai (berada pada manajemen tingkat puncak).
4. Target jangka pendek (*Goal*) harus disesuaikan dengan tahapan dalam mencapai sasaran utama dengan langkah-langkah kecil tetapi tetap berkesinambungan agar hal-hal yang akan diraih dapat teruraikan dengan jelas.
5. Langkah strategis (*Strategic Move*) merupakan langkah-langkah yang harus dijalankan untuk mencapai target jangka pendek.
6. Rencana perubahan manajemen (*Change Management Plan*). Merubah manajemen yang sudah pernah diterapkan sebelumnya akan menimbulkan sedikit penolakan dan perubahan dalam pola kerja yang dilakukan organisasi. Dalam merubah manajemen perlu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan agar dapat mengurangi masalah yang bertentangan dengan rencana perubahan manajemen.
7. Rencana komitmen (*Commitment Plan*) merupakan tindakan terkait dengan kredibilitas dari setiap anggota organisasi terhadap tujuan yang sudah ditentukan.

David (2006) mendefinisikan bahwa strategi merupakan alat atau *tool* yang digunakan sebagai tujuan jangka panjang dan rencana dari setiap tindakan

yang akan dilakukan dalam memutuskan manajemen pada tingkat puncak (atas) serta sumber daya perusahaan. Penerapan strategi sangat mempengaruhi kualitas (kemakmuran) dari perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Strategi yang dirumuskan lalu diterapkan perlu mendefinisikan adanya faktor-faktor bisnis baik secara internal maupun eksternal yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan[19].

Strategi bisnis menurut Porter (1980) merupakan kebijakan dari strategi (langkah-langkah) dalam menentukan setiap entitas bisnis untuk memberikan respon yang kompetitif dan memberikan nilai bagi produk dalam pembangunan rencana atau *planning* dalam bersaing dengan lingkungan para kompetitor bisnis. Strategi bisnis yang diterapkan memberikan karakteristik tentang bagaimana sebuah bisnis dapat memenuhi, menerima dan mengatur keuntungan bisnis didalam sektor industri. Porter memberikan tiga ide strategi dalam menjalankan bisnis antara lain dengan membangun biaya, membedakan biaya untuk rencana dan operasi serta fokus terhadap strategi yang diterapkan pada saat ini dan memberikan keseimbangan dengan aktivitas bisnis yang akan berjalan pada masa depan[20].

Strategi juga dapat dilakukan dengan melakukan inovasi terhadap TI. Kegiatan inovasi menjelaskan bagaimana cara melakukan kegiatan yang dapat memberikan dan meningkatkan nilai value dalam sebuah keunggulan pada kondisi saat ini. Hittmar (2014) memberikan definisi bahwa strategi inovasi menjadi sebuah alat dalam menentukan arah inovasi terhadap bisnis dalam mencapai tujuan yang strategis[21].

Manajemen strategi menurut Pearce Robinson (2009) merupakan salah satu set keputusan dan aktivitas aksi yang memberikan hasil berupa sembilan formulasi dalam melaksanakan rencana-rencana yang sudah dirancang guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya[22]. Rencana yang dirancang dalam memberikan formulasi memiliki sembilan aktivitas utama, antara lain :

1. Formula dari visi, misi, filosofi dan tujuan perusahaan.
2. Analisis kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.

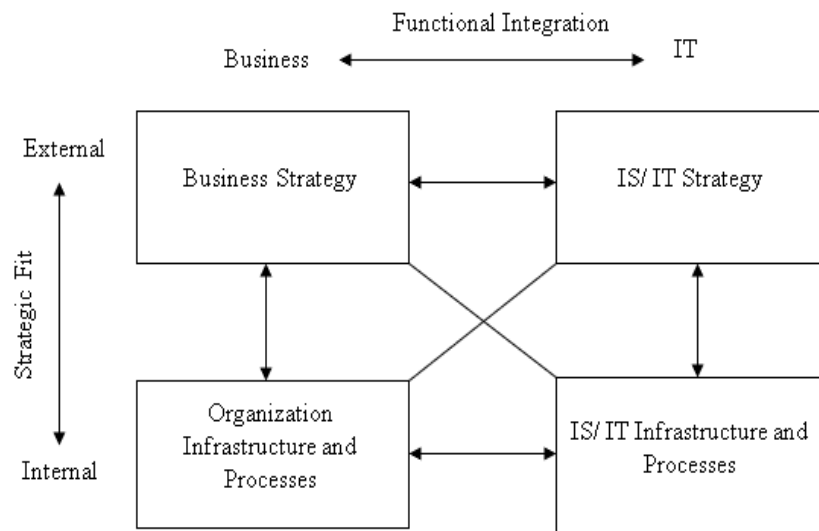
3. Analisa aspek lingkungan eksternal perusahaan
4. Analisis pilihan sumber daya perusahaan dan antisipasi tantangan atau ancaman lingkungan eksternal
5. Mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan strategi yang disesuaikan dengan misi perusahaan
6. Memilih sasaran jangka panjang dan menetapkan *grand strategy*
7. Membangun tujuan jangka pendek yang disesuaikan dengan tujuan jangka panjang.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi yang disesuaikan dengan biaya, tugas, sumber daya manusia, struktur organisasi, teknologi yang digunakan dan investasi sistem.
9. Mengevaluasi jalannya penerapan strategi untuk pengambilan keputusan yang lebih baik di masa depan.

Keselarasan bisnis dan TI merupakan kombinasi yang saling terkait antara strategi bisnis, TI, rencana kerja, bisnis proses yang dijalankan, investasi TI, dan pengambilan keputusan yang mendukung dan menunjang semua fungsi, tujuan, sasaran dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. *Framework* atau kerangka kerja yang digunakan dalam menganalisis keselarasan antara strategi bisnis dan TI yaitu SAM (*Strategic Alignment Model*) milik Henderson dan Venkantraman dan SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) milik Luftman[8].

2.2.2. Strategic Alignment Model (SAM)

SAM memberikan penjelasan bahwa bisnis dan TI mempunyai dua dimensi yaitu *Strategic Fit* dan *Functional Integration*. Dimensi *Strategic Fit* memberikan perbedaan antara fokus pada eksternal, mengarahkan kepada lingkungan dari bisnis, fokus internal organisasi serta struktur dari administrasi. Sementara dimensi *Functional Integration* yang digunakan untuk memisahkan antara bisnis dan teknologi. Model SAM mengidentifikasi adanya empat domain yang memiliki komponen penyusun antara lain ruang lingkup, pemerintahan, infrastruktur, kompetensi, proses dan keterampilan.

SAM mendefinisikan aplikasi TI, organisasi dan infrastruktur, pendukung strategi bisnis serta proses organisasi[23].



Gambar 2. 1. Strategic Alignment Model

2.2.3. Strategic Alignmet Maturity Model (SAMM)

Model Luftman atau yang dikenal dengan *Strategic Alignmet Maturity Model* merupakan model yang digunakan untuk menyelaraskan antara strategi bisnis dan TI yang memberikan hasil dapat dibuktikan dan dipertanggung jawabkan dari segi keilmuan dengan menggunakan strategi yang tepat guna dalam mendukung tujuan organisasi. Keselarasan antara bisnis dan TI membutuhkan dukungan dari pihak manajemen, hubungan dalam bekerja sama, kepercayaan, komunikasi dan gaya kepemimpinan agar fungsi dari bisnis dan TI dapat digunakan dengan baik[24].

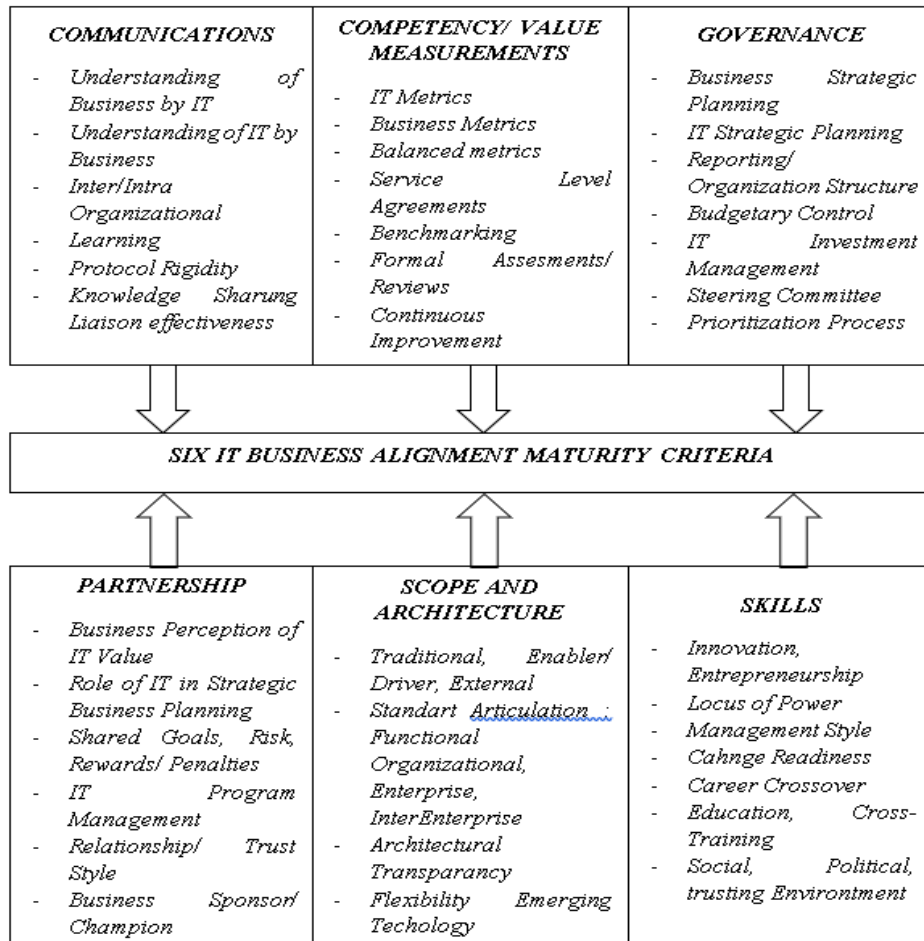
Dalam menyelaraskan antara strategi bisnis dan TI yang dimiliki, Luftman membagi menjadi lima tingkatan level sebagai berikut :

Tabel 2. 2. Level SAMM

Level	Nama	Keterangan
1	<i>Initial / Ad-Hoc Process</i> Rentang nilai dari 1.0 – 1.99	Merupakan tingkatan terendah dimana organisasi atau perusahaan telah mengetahui adanya suatu masalah yang harus diatasi

Level	Nama	Keterangan
		tetapi belum menerapkan proses baku dalam mengatasi kasus (bersifat <i>ad-hoc</i>)
2	<i>Committed Process</i> Rentang nilai dari 2.0 – 2.99	Organisasi telah memiliki pola yang harus diikuti oleh semua unit tetapi tidak memiliki SOP dan hanya mengandalkan keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang tidak konsisten.
3	<i>Established / Focused Process</i> Rentang nilai dari 3.0 – 3.99	Sudah mulai memiliki keselarasan antara bisnis dan TI, memiliki SOP, adanya pelatihan dalam melakukan sebuah proses dan pembagian kerja pada setiap unit tetapi tidak melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kesalahan.
4	<i>Improve / Manage Process</i> Rentang nilai dari 4.0 – 4.5	Penyelarasan bisnis dan TI sudah kuat, anggapan TI memberikan nilai tambah bagi bisnis, adanya monitoring dan evaluasi pada kesalahan dan alat bantu ukuran TI sudah mulai digunakan
5	<i>Optimized Process</i> Rentang nilai > 4.5	Keselarasan antara bisnis dan TI sudah terintegrasi secara menyeluruh, diterapkan pada setiap proses bisnis, proses disempurnakan menjadi sebuah <i>best practice</i> dan melakukan perbandingan secara berkelanjutan.

Luftman membagi kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI menjadi enam kriteria sebagai berikut [25]:



Gambar 2. 2. Kriteria SAMM

Penjelasan :

1. Komunikasi (*Communications*) digunakan untuk menilai komunikasi antara bisnis dan TI dalam pendistribusian wawasan dan pengetahuan.
2. Kompetensi atau Nilai Pengukuran (*Competency / Value Measurement*) digunakan untuk menilai bagaimana kontribusi TI terhadap bisnis yang dijalankan.
3. Tata Kelola (*Governance*) digunakan dalam memberikan nilai terhadap keputusan TI yang diambil dalam mempengaruhi otoritas dan distribusi manajemen.

4. Kerjasama atau Kemitraan (*Partnership*) digunakan dalam menilai hubungan bisnis dan TI dalam memberikan kontribusi antar unit atau dengan pihak lain.
5. Ruang Lingkup dan Arsitektur (*Scope and Architecture*) digunakan untuk menilai infrastruktur TI memberikan kontribusi terhadap bisnis atau pengaruh perubahan bisnis yang disebabkan oleh TI.
6. Keahlian (*Skills*) digunakan untuk menilai bagaimana SDM organisasi dapat menerima perubahan bisnis proses dengan TI.

2.2.4. Faktor Pemicu dan Penghambat Keselarasan

Luftman membagi faktor yang menjadi pemicu dan penghambat dari keselarasan bisnis dan TI menjadi enam point [24]. Faktor pemicu (*enabler*) dan penghambat (*inhibitors*) keselarasan antara lain :

Tabel 2. 3. Faktor Pemicu dan Penghambat SAMM

No	Pemicu / <i>Enabler</i>	Penghambat / <i>Inhibitor</i>
1	Dukungan manajemen terhadap TI	Hubungan bisnis dan TI terhambat
2	Dalam mengembangkan strategi melibatkan TI	TI tidak dijadikan sebagai prioritas
3	TI memberikan pemahaman terkait bisnis	TI gagal dalam memenuhi komitmen
4	Adanya kerjasama antara bisnis dan TI	Tidak adanya pemahaman TI terhadap bisnis
5	Proyek yang melibatkan TI menjadi prioritas	Manajemen tidak memberikan dukungan TI
6	TI memperlihatkan kepemimpinan	Manajemen TI kurang dalam pemenuhan kepemimpinan

2.2.5. Model Nilai Kematangan

Nilai kematangan dibutuhkan untuk mengukur nilai dari jawaban responden yang digunakan sebagai data input dan terbagi menjadi dua indikator sebagai berikut [25]:

1. Nilai kematangan seluruh domain digunakan untuk mengukur nilai kecenderungan dari data responden. Rumus seluruh indikator sebagai berikut :

$$\text{Nilai kematangan seluruh domain} = \frac{\sum_o^n(A)}{n} \quad (2.1)$$

Penjelasan :

\sum = total dari jumlah responden

n = jumlah responden

A = nilai kematangan atribut

2. Nilai kematangan atribut digunakan untuk mengetahui nilai dari setiap faktor dalam indikator. Rumus kematangan atribut sebagai berikut :

$$\text{Nilai kematangan setiap domain} = \frac{\sum_o^n(R)}{n} \quad (2.2)$$

Penjelasan :

\sum = total dari jumlah responden

n = jumlah responden

R = nilai jawaban responden setiap area

2.2.6. Taksonomi Tata Kelola TI

Tata kelola TI mengidentifikasi seluruh kebijakan, keputusan TI, investasi dan proyek, *maintenance* dan monitoring TI, evaluasi dan *value delivery* TI yang berkaitan dengan organisasi. Tata kelola TI memiliki cakupan atau ruang lingkup yang terbagi menjadi lima, antara lain adalah[26] :

1. Keselarasan strategi (*Strategic Alignment*)
2. Manajemen risiko (*Risk Management*)
3. Pendistribusian nilai TI (*Value Delivery*)
4. Manajemen sumber daya (*Resource Management*)
5. Ukuran kinerja (*Performance Measurement*).

2.2.7. Skala Likert

Skala Likert merupakan skala yang banyak digunakan dalam mengukur persepsi atau pendapat mengenai suatu hal. Skala Likert mempunyai nilai interval dari 1 sampai 5. Skala Likert membentuk dua pertanyaan yaitu dari skala positif dan skala negatif dengan keterangan nilai 1 berarti sangat tidak baik/ sangat tidak setuju/ sangat tidak paham, nilai 2 berarti tidak baik/ tidak setuju/ tidak paham, nilai 3 berarti cukup baik, cukup setuju/ cukup paham/ netral, nilai 4 berarti baik/ setuju/ paham dan nilai 5 berarti sangat baik/ sangat setuju/ sangat paham[27].