

PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN KESELARASAN STRATEGI BISNIS DAN TI (STUDI KASUS UNIVERSITAS XYZ)

Marcel¹⁾, Budi Yuwono²⁾

¹Teknik Informatika, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer, Universitas Kristen Krida Wacana
Jl. Tanjung Duren Raya No.4, Jakarta, 11470
Telp : (021) 566 9999 Ext.1307, Fax : (021) 566 6951
E-mail : marcel@ukrida.ac.id¹⁾

²Magister Teknologi Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia
Jl. Salemba raya No.4, Jakarta, 10430
Telp : (021) 310 6014, Fax : (021) 310 2774
E-mail : yuwono@cs.ui.ac.id²⁾

Abstrak

ITGI (IT Governance Institute) menyebutkan bahwa keselarasan strategi bisnis dan TI organisasi merupakan kunci untuk merealisasikan manfaat TI bagi bisnis. Besarnya celah / jurang pemisah antara strategi TI dengan strategi bisnis akan berdampak terhadap performa bisnis organisasi, terutama jika organisasi tersebut mengandalkan TI dalam operasional bisnisnya atau menjadikan TI sebagai salah satu nilai jualnya. Universitas XYZ sebagai salah satu institusi perguruan tinggi melihat TI sebagai syarat wajib untuk membangun kompetensi dan kapabilitas dalam rangka kompetisi di areanya. Berdasarkan kebutuhan tersebut, dilakukanlah penilaian keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ dengan menggunakan model Luftman SAMM (Strategic Alignment Maturity Model). Saat ini Universitas XYZ memiliki nilai keselarasan strategi yang berada di level 1 (Initial), dimana pada level tersebut, keselarasan strategi masih belum ada atau belum di implementasikan.

Kata Kunci: Luftman's SAMM, Strategic Alignment Maturity Model, keselarasan strategi

Abstract

ITGI (IT Governance Institute) says that the alignment of IT and business strategy of the organization is the key to realizing the benefits of IT to the business. The magnitude of the gap between the IT strategy with business strategy will impact the business performance of an organization, especially if the organization is relying on IT for its business operations or using IT as a selling point. XYZ University as one of the higher education institutions see IT as a mandatory requirement to build competencies and capabilities in the context of competition in the area. Based on these requirements, we performed the assessment of IT and business strategy alignment at the University of XYZ by using a model of Luftman SAMM (Strategic Alignment Maturity Model). XYZ University XYZ currently has a value of alignment strategies are in level 1 (Initial), which at that level, alignment strategies still not exist or have not been implemented.

Keywords: Luftman's SAMM, Strategic Alignment Maturity Model, strategic alignment

1. PENDAHULUAN

Penggunaan TI di dunia pendidikan terutama pendidikan tinggi (seperti akademi, universitas) semakin memainkan peran yang vital. Dari hari-ke-hari, peran TI semakin penting yang mencakup semua aspek layanan seperti kegiatan belajar-mengajar, administrasi dan penelitian. Menurut ITGI [1], keselarasan strategi antara bisnis dan TI berfokus pada upaya untuk memastikan adanya hubungan / relasi antara rencana bisnis dengan TI; mencakup aktivitas pendefinisian, pemeliharaan, validasi nilai TI dan penyelarasan TI dengan operasional organisasi. Lebih lanjut lagi, ITGI juga menyebutkan bahwa elemen kunci dari tata kelola TI adalah penyelarasan strategi bisnis dan TI. Keselarasan strategis bisnis dan TI sebagai estafet awal dalam rangka menggali potensi manfaat TI bagi bisnis.

Melihat kebutuhan tersebut, Universitas XYZ memandang investasi TI sebagai investasi yang strategis. Masalahnya pihak manajemen (rektorat) mengalami kesulitan untuk memastikan apakah inisiatif-inisiatif TI yang sudah, sedang atau akan dilaksanakan sudah sesuai dengan strategi organisasi. Manajemen juga perlu tau, sejauh mana inisiatif-inisiatif TI yang sudah dilakukan berdampak terhadap organisasi.

Informasi tingkat keselarasan tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu bagi pihak manajemen untuk mendapatkan gambaran besar, namun juga menjadi landasan dalam membuat prioritas kebijakan baru dalam rangka peningkatan dan perbaikan kinerja. Informasi tingkat keselarasan, lebih lanjut lagi juga menjadi modal bagi pihak manajemen dalam rangka meminta dukungan program kerja dan rencana strategis mereka terhadap yayasan selaku penyanggah dana.

2. TINJAUAN TEORITIS

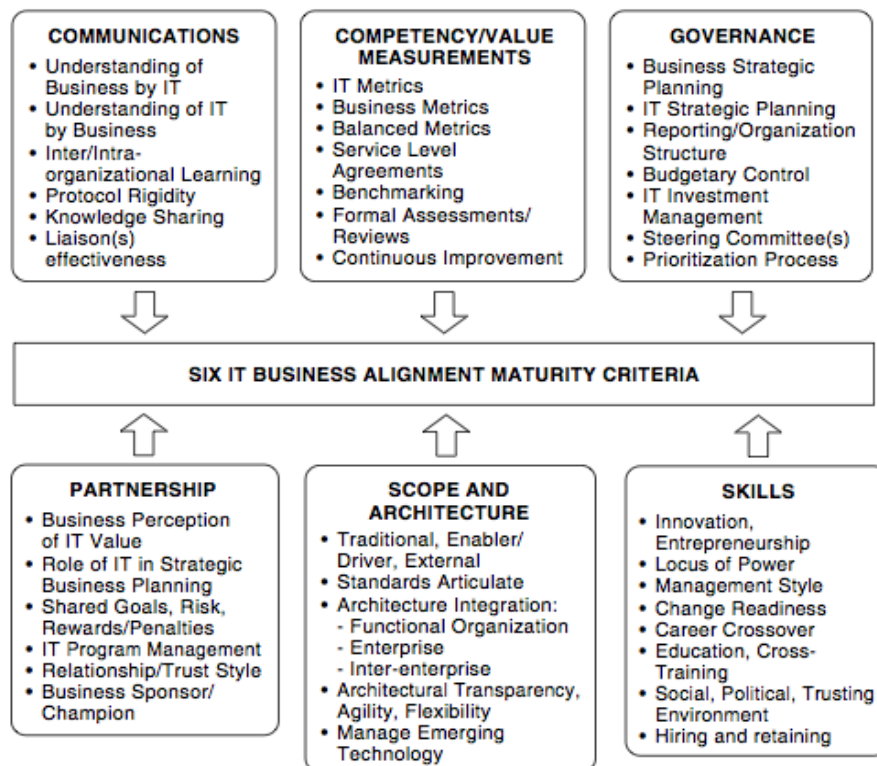
Tinjauan teoritis akan membahas teori-teori pendukung penelitian yang mencakup konsep keselarasan strategi, SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) dan model kematangan.

2.1 Keselarasan Strategi

Keselaran strategi antara strategi bisnis dan TI ditunjukkan melalui hubungan dua arah yang saling mendukung. Keselarasan antara strategi bisnis dan TI akan mengarahkan organisasi untuk dapat merealisasikan manfaat dari investasi TI dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif bisnis yang berkesinambungan [4]. Sebagai catatan, dalam konteks penelitian ini, terkait topik keselarasan strategi bisnis dan TI, istilah SI (Sistem Informasi) dan TI (Teknologi Informasi) akan dianggap sama, walaupun pada dasarnya berbeda.

2.2 Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)

SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) diperkenalkan oleh Luftman, model SAMM (diperlihatkan pada gambar 1) dibuat berdasarkan pengembangan dari 12 komponen pada model SAM Henderson dan Venkatraman dan hasil penelitian Luftman yang mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pemicu (*enabler*) dan penghambat (*inhibitor*) terhadap keselarasan antara bisnis dengan TI (tabel 1) [2][3][4][5].



Gambar 1. Model SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) [2].

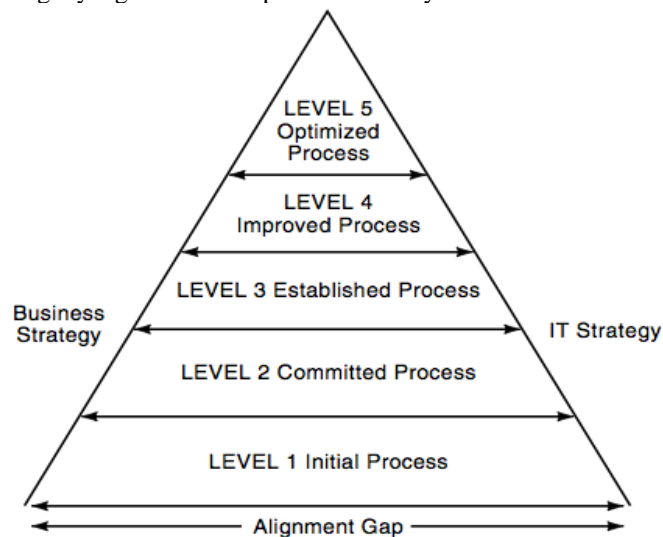
Tabel 1. Faktor-Faktor Pemicu dan Penghambat Keselarasan Bisnis dan TI [2].

ENABLERS	INHIBITORS
Senior executive support for IT	IT/business lack close relationships
IT involved in strategy development	IT does not prioritize well
IT understands the business	IT fails to meet its commitments
Business - IT partnership	IT does not understand business
Well-prioritized IT projects	Senior executives do not support IT
IT demonstrates leadership	IT management lacks leadership

2.3 Model Kematangan

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 [5]. Dengan mengacu pada keenam komponen pada model SAMM [5][6], pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI diharapkan dapat memenuhi kebutuhan sebagai berikut:

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



Gambar 2. Celah antara Strategi Bisnis dengan TI di setiap Tingkat Kematangan [5].

Gambar 2 mengilustrasikan celah antara strategi bisnis dan strategi TI untuk setiap level keselarasan.

3. METODOLOGI

Pengumpulan data dalam rangka penelitian dilakukan dengan cara diskusi, wawancara dengan rektor dan para wakil rektor Universitas XYZ, dilanjutkan dengan pengisian kuesioner keselarasan oleh rektor dan para wakil rektor, total 5 responden (bersifat kualitatif). Untuk studi literatur dilakukan dalam rangka mendapatkan informasi konseptual dan acuan dalam pembuatan rekomendasi terkait dengan keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ berdasarkan 6 dimensi model kerangka kerja SAMM Luftman. Ada 6 tahapan proses / aktivitas yang dilakukan terkait dengan penelitian ini, bagian 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 dan 3.6 akan menjelaskan proses yang dimaksud.

3.1 Penilaian Keselarasan Strategi Dengan Model SAMM (40 Atribut)

Penilaian keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ menggunakan model Luftman SAMM (*Strategic Alignment Maturity Model*) yang terdiri atas 6 *domain* area, dengan total 40 atribut yang selanjutnya di konversikan dalam bentuk 40 pertanyaan kuesioner. Dasar pemilihan model SAMM sebagai

model penilaian ditentukan dengan membandingkan model Luftman SAMM dengan kedua model lainnya (SAM dan IT BSC) serta mengacu pada kondisi / permasalahan Universitas XYZ yang menjadi subjek penelitian dan aktivitas studi literatur yang telah dilakukan.

3.2 Identifikasi dan Pengelompokkan Faktor Penghambat Keselarasan

Nilai / keselarasan yang diperoleh untuk masing-masing atribut memberikan gambaran / karakteristik kondisi keselarasan untuk setiap atribut. Dikombinasikan dengan pemahaman penulis terhadap kondisi Universitas XYZ yang di representasikan oleh masing-masing atribut keselarasan yang menjadi pertanyaan kuesioner dan pemahaman terhadap teori keselarasan Luftman, penulis dapat mengidentifikasi faktor-faktor penghambat untuk setiap atribut keselarasan. Selanjutnya, faktor-faktor penghambat yang telah teridentifikasi untuk masing-masing atribut dikelompokkan, sehingga diperoleh 36 faktor-faktor penghambat Universitas XYZ sebagai keluaran dari proses ini. Proses pengelompokkan dilakukan dengan cara mengeliminasi faktor-faktor penghambat yang memiliki permasalahan yang sama.

3.3 Identifikasi Keterkaitan / Relasi I (*Enablers & Inhibitors*)

Pada proses ini, penulis melakukan identifikasi keterkaitan / hubungan relasional antara faktor-faktor pemicu (*enablers*) hasil penelitian Luftman dengan faktor-faktor pemicu (*enablers*) hasil penelitian Wibowo dan Yuwono [11], demikian juga berlaku proses yang sama untuk faktor-faktor penghambat. Proses identifikasi keterkaitan / hubungan relasional bertujuan agar penulis dapat menemukan hubungan (benang merah) antara hasil penelitian Luftman dengan hasil penelitian Wibowo dan Yuwono [11]. Selanjutnya hubungan relasional tersebut dapat menjadi acuan bagi penulis untuk memperkaya wawasan dan standarisasi kosa kata terkait dengan faktor-faktor pemicu dan penghambat keselarasan strategi bisnis dan TI. Keluaran dari proses ini adalah tabel relasional yang menggambarkan hubungan / keterkaitan antara faktor-faktor pemicu hasil penelitian Luftman dengan faktor-faktor pemicu hasil penelitian Wibowo dan Yuwono [11], berlaku hal yang sama untuk faktor-faktor penghambat.

3.4 Identifikasi Keterkaitan / Relasi II (*Enablers & 8 Karakteristik*)

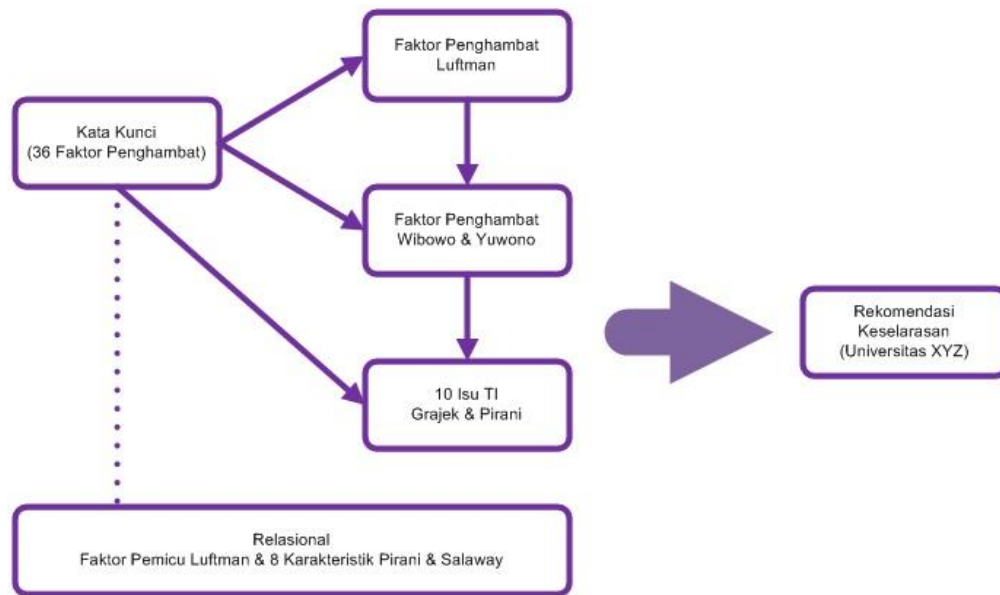
Pada proses ini, penulis melakukan identifikasi keterkaitan / hubungan relasional antara faktor-faktor pemicu (*enablers*) hasil penelitian Luftman dengan 8 karakteristik dari institusi pendidikan tinggi yang telah mencapai keselarasan strategi hasil penelitian Pirani dan Salaway [12]. Proses identifikasi keterkaitan / hubungan relasional bertujuan agar penulis dapat menemukan hubungan (benang merah) antara hasil penelitian Luftman dengan hasil penelitian Pirani dan Salaway [12]. Selanjutnya hubungan relasional tersebut dapat menjadi acuan bagi penulis untuk memperkaya wawasan dan standarisasi kosa kata terkait dengan faktor-faktor pemicu keselarasan strategi bisnis dan TI, serta memberikan gambaran bagaimana faktor-faktor pemicu keselarasan hasil penelitian Luftman dapat membentuk karakteristik dari suatu institusi pendidikan tinggi yang telah mencapai keselarasan. Keluaran dari proses ini adalah tabel relasional yang menggambarkan hubungan / keterkaitan antara faktor-faktor pemicu hasil penelitian Luftman dengan 8 karakteristik hasil penelitian Pirani dan Salaway [12].

3.5 Perumusan Rekomendasi dan Ukuran Keberhasilan

Pada proses ini, penulis merumuskan rekomendasi dan faktor-faktor yang menjadi referensi ukuran keberhasilan untuk masing-masing faktor penghambat yang telah di identifikasikan pada proses sebelumnya. Dalam rangka perumusan rekomendasi, penulis pertama-tama menentukan kata kunci untuk masing-masing faktor penghambat, penentuan kata kunci didasarkan pada permasalahan yang diangkat / menjadi fokus dari masing-masing faktor penghambat (berdasarkan pemahaman penulis terkait dengan hasil diskusi dengan para responden ketika proses pengisian kuesioner dilakukan).

Kata kunci yang sudah diperoleh dihubungkan / dicari hubungan relasionalnya dengan faktor-faktor penghambat hasil penelitian Luftman. Selanjutnya berdasarkan faktor-faktor penghambat Luftman yang sudah direlasikan sebelumnya, penulis juga menentukan hubungan relasional dengan faktor-faktor penghambat hasil penelitian Wibowo dan Yuwono [11].

Sebagai pelengkap, kesepuluh isu TI di institusi pendidikan tinggi pada tahun 2012 hasil penelitian Grajek dan Pirani [13] juga dihubungkan kata kunci dari masing-masing faktor penghambat dan faktor-faktor penghambat hasil penelitian Wibowo & Yuwono [11] yang sudah di identifikasikan sebelumnya. Hubungan relasional yang dibuat mengarahkan penulis agar dapat memberikan rekomendasi yang spesifik dan sesuai dengan tren terkini terkait dengan penerapan, penggunaan TI di area institusi pendidikan tinggi. Relasi antara kata kunci dari masing-masing faktor penghambat dengan faktor penghambat hasil penelitian Luftman, faktor penghambat hasil penelitian Wibowo & Yuwono [11] serta 10 isu TI di institusi pendidikan tinggi hasil penelitian Grajek & Pirani [13] diperlihatkan pada gambar 5.



Gambar 3. Proses Pembuatan Rekomendasi.

Lebih lanjut, hubungan relasional faktor-faktor pemicu hasil penelitian Luftman dengan 8 karakteristik institusi pendidikan tinggi yang telah mencapai keselarasan membantu mengarahkan penulis secara tidak langsung dalam merumuskan rekomendasi yang mengarah pada level keselarasan strategi yang lebih baik lagi. Untuk membatasi ruang lingkup rekomendasi, perumusan rekomendasi juga mengacu pada pemahaman penulis terhadap kondisi Universitas XYZ pada saat ini (Berdasarkan hasil diskusi dengan para responden pada saat pengisian kuesioner), sehingga rekomendasi yang diberikan sifatnya realistis bagi Universitas XYZ untuk di dapat segera realisasikan. Keluaran pada proses ini adalah rekomendasi keselarasan bagi Universitas XYZ.

3.6 Pemetaan Rekomendasi untuk Kenaikan Level 40 Atribut Keselarasan

Terkait dengan hubungan rekomendasi yang telah dihasilkan untuk masing-masing faktor penghambat dengan proses / upaya kenaikan level untuk masing-masing atribut keselarasan (40 atribut), penulis juga melakukan pemetaan rekomendasi untuk masing-masing atribut keselarasan dalam rangka kenaikan level keselarasan. Penentuan rekomendasi yang cocok untuk masing-masing atribut didasarkan pada kenaikan level berikutnya untuk masing-masing atribut. Setiap level keselarasan memiliki karakteristik tertentu, rekomendasi yang diberikan untuk masing-masing atribut mengacu pada karakteristik level berikutnya yang akan dicapai berdasarkan kondisi level saat ini.

Terkait dengan tulisan ini, penulis membatasi konten yang ditampilkan hanya sebatas pada hasil penilaian keselarasan strategi bisnis - TI yang diperoleh mengacu pada kerangka kerja model Luftman SAMM dan rekomendasi umum (tambahan) dalam rangka keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ.

4. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian membahas nilai dan level keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ berdasarkan hasil *assessment* yang telah dilakukan beserta dengan rekomendasi umumnya.

4.1 Nilai dan Level Keselarasan Strategi Bisnis dan TI Universitas XYZ

Hasil penilaian terhadap keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ menunjukkan bahwa Universitas XYZ berada di level 1 (*Initial / ad-hoc*), dimana pada level 1 institusi dikatakan belum memiliki atau menerapkan keselarasan strategi. Dicerikan dengan karakteristik sebagai berikut (Berdasarkan 6 *domain* area dari model SAMM):

- Komunikasi bisnis dengan TI: kurang atau tidak adanya pemahaman antara satu sama lain (bisnis dan TI).
- Pengukuran nilai - manfaat dan kompetensi TI: pengukuran manfaat masih terbatas hanya pada beberapa faktor yang bersifat teknis.
- Tata kelola TI: tidak ada proses yang bersifat formal, TI masih menjadi salah satu sumber pengeluaran

bagi bisnis, penentuan prioritas dari inisiatif-inisiatif TI yang masih bersifat reaktif.

- Kemitraan bisnis dengan TI: kualitas kemitraan yang minimal sehingga berpotensi pada konflik, TI masih dipandang sebagai pengeluaran dalam menjalankan bisnis.
- Ruang lingkup dan arsitektur TI: tradisional (Cth: *email*, akuntansi, *office*).
- Keahlian sumber daya manusia TI: TI masih menanggung sebagian besar risiko dengan insentif yang kecil, fokus pelatihan sumber daya manusia TI hanya berfokus pada faktor teknis.

Tabel 2 memperlihatkan nilai dan level untuk masing-masing dari keenam *domain* area mengacu pada model Luftman SAMM. Sedangkan tabel 3, 4, 5, 6, 7 dan 8 memperlihatkan detail per atribut untuk setiap dimensi.

Tabel 2. Nilai dan level untuk masing-masing area mengacu pada model SAMM.

No	Area	Label	Nilai	Level
1	Komunikasi bisnis dengan TI	COM	1.80	1
2	Pengukuran nilai - manfaat dan kompetensi TI	CVM	1.40	1
3	Tata kelola TI	GOV	1.49	1
4	Kemitraan bisnis dengan TI	PNP	1.73	1
5	Ruang lingkup dan arsitektur TI	SAR	1.97	1
6	Keahlian sumber daya manusia TI	SKL	1.80	1
Nilai / Level Kematangan Strategi Bisnis dan TI Organisasi			1.70	1

Tabel 3. 6 Atribut Pengukuran pada Area Komunikasi.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
1	TI memahami bisnis	COM01	2.20	2
2	Bisnis memahami TI	COM02	2.40	2
3	Pembelajaran dalam dan lintas organisasi	COM03	1.40	1
4	Kekakuan / keluwesan prosedur	COM04	1.60	1
5	Berbagi pengetahuan	COM05	1.40	1
6	Efektivitas / kedalaman peran penghubung	COM06	1.80	1
Nilai / Level Area Komunikasi			1.80	1

Tabel 4. 7 Atribut Pengukuran pada Area Pengukuran Nilai - Manfaat dan Kompetensi.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
7	Instrumen pengukuran manfaat TI	CVM01	1.60	1
8	Instrumen pengukuran kinerja bisnis	CVM02	1.40	1
9	Pengukuran manfaat berimbang	CVM03	1.60	1
10	Perjanjian tingkat kualitas layanan	CVM04	1.20	1
11	Pengukuran dalam rangka komparasi	CVM05	1.20	1
12	Evaluasi formal	CVM06	1.40	1
13	Perbaikan berkesinambungan	CVM07	1.40	1
Nilai / Level Area Pengukuran Nilai - Manfaat dan Kompetensi			1.40	1

Tabel 5. 7 Atribut Pengukuran pada Area Tata Kelola.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
14	Perencanaan strategi bisnis	GOV01	1.20	1
15	Perencanaan strategi TI	GOV02	1.00	1
16	Struktur organisasi dan pelaporan	GOV03	1.80	1
17	Kendali anggaran	GOV04	2.00	2
18	Manajemen investasi TI	GOV05	1.80	1
19	Komite pengarah	GOV06	1.20	1
20	Proses penentuan prioritas	GOV07	1.40	1
Nilai / Level Area Tata Kelola			1.49	1

Tabel 6. 6 Atribut Pengukuran pada Area Kemitraan.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
21	Cara pandang bisnis terhadap manfaat TI	PNP01	1.60	1
22	Peran TI dalam perencanaan strategi bisnis	PNP02	1.20	1
23	Sasaran bersama, pembagian risiko & bonus	PNP03	1.80	1
24	Pengelolaan hubungan / relasi TI-bisnis	PNP04	1.80	1
25	Relasi dan kepercayaan	PNP05	1.80	1

26	Sponsor bisnis	PNP06	2.20	2
Nilai / Level Area Kemitraan			1.73	1

Tabel 7. 6 Atribut Pengukuran pada Area Ruang Lingkup dan Arsitektur.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
27	Sistem utama	SAR01	2.20	2
28	Penerapan / kepatuhan pada standar	SAR02	1.80	1
29	Integrasi arsitektur	SAR03	1.80	1
30	Transparansi arsitektur	SAR04	1.80	1
31	Fleksibilitas arsitektur	SAR05	2.00	2
32	Kemampuan adopsi teknologi baru	SAR06	2.20	2
Nilai / Level Area Ruang Lingkup dan Arsitektur			1.97	1

Tabel 8. 8 Atribut Pengukuran pada Area Keahlian.

No	Atribut	Label	Nilai	Level
33	Inovasi dan kewirausahaan	SKL01	2.00	2
34	Peranan / wewenang kekuasaan	SKL02	1.60	1
35	Pendekatan manajemen	SKL03	1.80	1
36	Kesiapan untuk perubahan	SKL04	2.00	2
37	Perpindahan karier lintas fungsi	SKL05	1.60	1
38	Pelatihan lintas fungsi	SKL06	1.60	1
39	Lingkungan sosial, politik dan kepercayaan	SKL07	1.80	1
40	Proses perekrutan dan mempertahankan	SKL08	2.00	2
Nilai / Level Area Keahlian			1.80	1

4.2 Rekomendasi Keselarasan untuk Universitas XYZ (Berdasarkan Teori Umum Keselarasan Strategi Bisnis dan TI)

Berikut beberapa rekomendasi tambahan dalam rangka keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ:

- Pencapaian nilai keselarasan strategi yang lebih baik adalah sebuah proses, organisasi seharusnya tidak terpaku pada nilai semata (hanya mengejar nilai), tapi menjadikan proses tersebut sebagai proses pembelajaran untuk membangun kapabilitas.
- Perlu di ingat juga bahwa keselarasan strategi TI dengan strategi bisnis dapat dicapai jika bisnis dalam hal ini memiliki strategi yang konsisten dan jelas (tidak *ambiguous*). Salah satu penyebab ketidakselarasan timbul ketika TI berusaha menyelaraskan strateginya dengan strategi bisnis organisasi yang tidak konsisten [9][10]. Menjadi tugas utama bisnis untuk memastikan strateginya fokus, jelas dan konsisten sehingga dapat di mengerti oleh semua jajaran manajemen di organisasi [7].
- Bahwa pemahaman bisnis yang baik dalam rangka keselarasan bukan hanya menjadi keharusan bagi unit TI tapi juga unit bisnis itu sendiri. Sebelum manajer / kepala unit dapat menggunakan TI sebagai solusi terhadap isu / permasalahan bisnis yang dihadapinya, manajer / kepala unit juga harus memahami bisnis dalam konteks yang lebih luas tidak hanya proses bisnis internal [10].
- Keselarasan strategi bukan merupakan kondisi akhir, karena kondisi lingkungan bisnis yang terus berubah, juga perkembangan teknologi serta persaingan (saling mengkopi kapabilitas satu sama lain) menjadikan proses pencapaian keselarasan strategi sebagai suatu proses yang terus berkesinambungan tanpa henti [10].
- Keselarasan strategi mencakup keselarasan internal dan eksternal. Keselarasan internal dicapai melalui keselarasan antara proses - infrastruktur organisasional dengan proses - infrastruktur TI, sedangkan keselarasan eksternal dicapai melalui penyelarasan strategi bisnis - TI organisasi dengan kekuatan industri - teknologi. Entitas yang dilibatkan mencakup internal organisasi dan para mitra, konsumen [8][10].

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian, sedangkan saran berisi rekomendasi terkait penelitian lebih lanjut kedepannya.

5.1 Simpulan

Berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian yang telah dilakukan:

- Tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI di Universitas XYZ berada pada level 1 (Nilai rata-rata 1.70). Luftman menyebutkan bahwa organisasi yang berada level 1 (*Initial / ad-hoc*) berarti masih belum memiliki / mengaplikasikan keselarasan strategi bisnis dan TI sama sekali.
- Dari keenam area keselarasan yang dinilai (mengacu pada model Luftman), area pengukuran nilai - manfaat dan kompetensi TI (Label: CVM) memperoleh nilai terkecil 1.40; sedangkan area ruang lingkup dan arsitektur TI (Label: SAR) memperoleh nilai tertinggi 1.97.
- Ada kecenderungan di Universitas XYZ dimana pemanfaatan TI tergantung pada kemampuan masing-masing unit bisnis, sedangkan unit TI lebih condong kepada aktivitas pemeliharaan teknis.
- Universitas XYZ masih belum memiliki strategi bagaimana TI dapat dikelola untuk dapat memberikan manfaat bagi bisnis. Universitas XYZ perlu membuat perencanaan strategi SI/TI.

Rekomendasi bagi universitas XYZ mengacu pada 6 area keselarasan Luftman, secara umum mencakup: komunikasi bisnis dengan TI yang lebih baik, pengukuran manfaat dan kompetensi TI yang lebih ter-integrasi dengan bisnis, penerapan tata kelola TI yang efektif, kemitraan bisnis dengan TI yang terkelola, perencanaan ruang lingkup dan arsitektur TI yang ter-standarisasi dan ter-integrasi, serta SDM TI yang berkompeten.

5.2 Saran

Berikut adalah beberapa saran dalam rangka penelitian lebih lanjut kedepannya:

- Penggunaan model kerangka kerja COBIT untuk menilai kapabilitas TI di Universitas XYZ. Model kerangka kerja Luftman SAMM terbatas hanya menilai kondisi keselarasan strategi pada saat ini.
- Proses penilaian yang tidak hanya melibatkan manajemen atas (rektorat), namun juga melibatkan kepala unit TI selalu penyedia / pengelola layanan TI dan para kepala unit bisnis selaku pengguna layanan TI.

6. DAFTAR RUJUKAN

- [1] ITGI. 2003. *Board Briefing on IT Governance*. 2nd Edition. IT Governance Institute.
- [2] Luftman, J., Papp, R., Brier, T., 1999. *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*. Communications of The Association for Information Systems. Vol.1, Article 11.
- [3] Luftman, J., 2000. *Assessing Business-IT Alignment Maturity*. Communications of The Association for Information Systems. Vol.4, No.1.
- [4] Luftman, J., 2003. *Measure Your Business-IT Alignment*, The Longstanding Business-IT Gap can be Bridged with an Assessment Tool to Rate Your Effort. Optimize Magazine. Issue 22.
- [5] Luftman, J., *Competing in The Information Age: Align in The Sand*. 2nd Edition, Oxford University Press, New York.
- [6] Luftman, J., Kempaiah, R., 2007. *An update on Business-IT Alignment: "A Line" has been Drawn*. MIS Quarterly Executive. Vol.6, No.3.
- [7] CRUE, 2009. *Governance of Information Technology in Higher Education*. Spanish Association of University Rectors.
- [8] Morooney, K., 2010. *Alignment at Scale*. EDUCAUSE.
- [9] Hitt, J. C., Hartman, J. L., 2010. *Two Views of Alignment*. EDUCAUSE.
- [10] Chan, Y. E., Reich, B. H., 2007. *IT Alignment: What Have We Learned?*. Journal of Information Technology. JIT Palgrave Macmillan Ltd.
- [11] Wibowo, A. M., Yuwono, B., *Driving Factors, Enablers & Inhibitors of IT Value Delivery & Risk Management in IT Governance*, IT Governance Lab, Faculty of Computer Science, University of Indonesia, 2011.
- [12] Pirani, J. A., Salaway, G., *Information Technology Alignment in Higher Education*, ECAR (Educase Center for Applied Research), 2004.
- [13] S. Grajek, J. A. Pirani, *Top-Ten IT Issues 2012*, EDUCAUSE, 2012.