

## Mengukur Tingkat Keselarasan *Information Technology* dan Bisnis (Studi Kasus Perusahaan *Start-up* Digital Wilayah Jawa)

Gregorius Airlangga

Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
Jl. Jenderal Sudirman 51, Jakarta 12930

E-mail: [gregorius.airlangga@atmajaya.ac.id](mailto:gregorius.airlangga@atmajaya.ac.id)

Masuk: 23 Januari 2018 ; Direvisi: 20 September 2018 ; Diterima: 28 September 2018

**Abstract.** *The alignment between information technology (IT) and business becomes a main issue for a digital start-up which adopts technology as a support for the business activities. As one of the growing business in Indonesia, this organization gets special attention from the government that it will be able to become the backbone of the nation's economy. This has led to a necessity of measuring the alignment level between IT and business at digital start-ups in order to describe the conditions for developing strategies to increase competitive benefits. According to that necessity, the research on the assessment of the alignment between IT and business is conducted by using the Luftman SAM (Strategic Alignment Maturity) model to 30 samples of IT start-up companies from various business fields in Java where the center of digital start-up exists in Indonesia. Based on the results of this study, it was found that the average digital start-up has a pretty good alignment level of 3.45. This shows that the strategic alignment between IT and business is starting to integrate in all functional units.*

**Keywords:** *alignment maturity, Luftman, SAM, start-up*

**Abstrak.** *Keselarasan teknologi informasi (IT) dan bisnis telah menjadi masalah utama start-up digital yang memanfaatkan teknologi sebagai penunjang dalam kegiatan bisnis. Sebagai salah satu organisasi yang marak berkembang di Indonesia, organisasi ini mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah untuk mampu menjadi tulang punggung perekonomian bangsa. Hal ini menyebabkan perlunya pengukuran tingkat keselarasan IT dan bisnis pada start-up digital agar dapat menggambarkan kondisi keselarasan yang terjadi sehingga mampu menyusun strategi untuk semakin meningkatkan keuntungan kompetitif. Berdasarkan kebutuhan ini peneliti melakukan penilaian keselarasan antara IT dan bisnis dengan menggunakan model Luftman SAM (Strategic Alignment Maturity) terhadap 30 sampel perusahaan start-up IT dari berbagai bidang bisnis yang berada di wilayah Jawa dimana pusat pertumbuhan start-up digital di Indonesia berada. Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan bahwa rata-rata start-up digital memiliki tingkat keselarasan yang cukup baik yakni sebesar 3,45. Hal ini menunjukkan bahwa keselarasan strategis antara IT dan bisnis mulai terbentuk dan terintegrasi di seluruh unit fungsional.*

**Kata Kunci:** *keselarasan IT dan bisnis, Luftman, SAM, start-up*

### 1. Pendahuluan

*Start-up* Digital adalah sebuah organisasi/institusi yang dirancang untuk membuat sebuah produk atau layanan yang inovatif di tengah kondisi yang dinamis dan tidak menentu. Sejak tahun 2009, *start-up* digital di Indonesia adalah fenomena yang semakin menjamur. Menurut kementerian perindustrian Republik Indonesia, industri ini mengalami tingkat pertumbuhan sebesar 7% per tahun. Kebanyakan dari *start-up* yang muncul setiap tahunnya adalah *start-up* yang bergerak untuk mengembangkan layanan maupun produk inovatif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat[1].

Pertumbuhan *start-up* digital yang semakin pesat ini tidak lepas dari dinamika organisasi perusahaan pada umumnya. Di dalam organisasi perusahaan peran *Information Technology (IT)* bersifat sangat penting untuk mendukung semua kebutuhan sistem informasi maupun teknologi

informasi. Menurut [2] keselarasan strategis antara bisnis dan *IT* berfokus pada upaya untuk memastikan adanya hubungan/relasi antara rencana bisnis dengan *IT* yang mencakup aktivitas pendefinisian, pemeliharaan, validasi nilai *IT* dan penyelarasan *IT* dengan operasional organisasi. Lebih lanjut lagi, *Information Technology Governance Institute (ITGI)* menyebutkan bahwa elemen kunci dari tata kelola *IT* adalah penyelarasan strategi bisnis dan *IT*.

Keselarasan strategis bisnis dan *IT* dapat dijadikan tolak ukur untuk menggali potensi *IT* bagi bisnis. Menurut Luftman dalam [3] dengan mengetahui tingkat keselarasan strategis antara bisnis dan *IT*, suatu perusahaan dapat mengetahui jurang pemisah antara ketercapaian tujuan perusahaan dan kondisi saat ini yang terjadi sekaligus dapat memastikan adanya suatu peningkatan terhadap efektifitas dan efisiensi kerja suatu organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Informasi keselarasan *IT* dan Bisnis sangat menentukan kekuatan kompetitif suatu organisasi tidak terkecuali *start-up* digital terutama karena mayoritas organisasi ini biasanya hanya memiliki sedikit personil namun memiliki tujuan dan potensi bisnis yang besar. Hal ini menjadikan *start-up* digital tidak hanya menghadapi tantangan eksternal melainkan pula internal.

Dalam penelitian ini, dilakukan penilaian keselarasan strategis antara bisnis dan *IT* yang terjadi di perusahaan *start-up* digital di daerah Jawa yang merupakan pusat pertumbuhan industri digital di Indonesia. Penelitian ini mengambil 30 responden dari perusahaan *start-up* di wilayah Jakarta, Bandung, Bali, Purwokerto, dan Yogyakarta. Responden diwakili oleh divisi bisnis atau *IT* di dalam perusahaan tersebut.

Dengan adanya informasi mengenai tingkat keselarasan strategis, informasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu bagi pihak manajemen untuk mendapatkan gambaran besar mengenai kondisi yang terjadi saat ini, namun juga menjadi landasan dalam membuat prioritas kebijakan baru dalam rangka peningkatan dan perbaikan kinerja antara pihak bisnis dan *IT* [4], [5]. Selain itu, informasi ini juga mampu dimanfaatkan oleh kementerian perindustrian untuk menentukan sebuah strategi untuk mendukung kekuatan *start-up* digital di Indonesia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif nasional.

Tulisan ilmiah ini terbagi dalam 5 bab yaitu Bab 1 adalah pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang penelitian dilakukan, Bab 2 meliputi tinjauan pustaka, Bab 3 menjelaskan mengenai metodologi penelitian, Bab 4 menjelaskan hasil kuesioner serta analisa hasil, dan terakhir Bab 5 yang menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran untuk penelitian berikutnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

Dalam bagian ini akan dibahas teori-teori pendukung penelitian yang mencakup konsep keselarasan *IT*-Bisnis, *Strategic Alignment Maturity (SAM)* dan model kematangan keselarasan antara *IT* dan bisnis.

### 2.1. Keselarasan *IT*-Bisnis

Keselarasan *IT*-Bisnis adalah sebuah proses yang adaptif dan bukanlah sebuah keadaan. Tercapainya keselarasan *IT*-Bisnis membutuhkan sebuah usaha yang berkesinambungan berdasarkan perencanaan strategi yang tepat [6]. Keselarasan antara bisnis dan *IT* dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, dari sudut pandang operasional, *IT* perlu untuk diimplementasikan agar sesuai dengan kebutuhan bisnis. Masalah yang terjadi dalam sudut pandang ini dikarenakan sistem *IT* tidak fleksibel dimana pemrosesan informasi berjalan secara *hardcode* yang berarti bila terjadi perubahan yang tidak sesuai ekspektasi sistem maka proses ini tidak berjalan otomatis dan memerlukan suatu penanganan khusus di luar dari entitas sistem itu sendiri. Sistem informasi seringkali menolak perubahan dan tidak memberikan layanan sesuai dengan standar kualitas yang ada.

Kedua, dari sudut pandang strategik, strategi *IT* harus selaras untuk diimplementasikan ke dalam *roadmap* bisnis. Sistem *IT* harus dapat berevolusi dan sejalan dengan rencana bisnis. Seringkali keselarasan ini tidak mudah diwujudkan dikarenakan perancangan dan implementasi sistem *IT* yang

digunakan oleh organisasi adalah sistem yang sudah siap pakai dan tidak dapat dengan mudah dimodifikasi [7]. Ketidaksielarasan antara *IT*-Bisnis akan menimbulkan berbagai kegagalan diantaranya adalah penyelesaian proyek yang mundur, sistem informasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan bisnis, pelanggan yang kecewa serta tingginya biaya sistem informasi[8].

## 2.2. Strategic Alignment Maturity (SAM)

Model SAM (diperlihatkan pada tabel 1) dibuat berdasarkan pengembangan dari 12 komponen model Henderson dan Venkatraman yang dirancang pada tahun 1993 [9]. Karena model ini dibentuk pada awal tahun 1990an, framework ini hanya berfokus pada *improvement constant* sesuai permasalahan industri teknologi yang terjadi pada saat itu. *Framework* SAM pertama kali dipublikasikan oleh Luftman pada tahun 2000 dimana Luftman mengajukan sebuah *framework* yang disebut *Strategic Alignment Maturity (SAM)* [10]. *Framework* ini digunakan untuk memeriksa sikap organisasi/institusi terkait dengan konsep keselarasan. *Framework* ini memberikan organisasi sebuah alat untuk mengevaluasi *maturity* dari pilihan serta aktivitas strategi serta mengidentifikasi kelemahan organisasi untuk dapat diperbaiki sehingga organisasi dapat mencapai sebuah tingkat keselarasan yang lebih tinggi[11].

**Tabel 1. SAM Luftman.**

<i>Maturity Category</i>	Deskripsi
Komunikasi	Tingkat efektifitas pengaruh informasi dalam derajat <i>mutual understanding</i> dan <i>knowledge sharing</i> .
Pengukuran Kompetensi	Pemilihan strategi serta keputusan manajemen yang dibuat ketika menentukan nilai dan kontribusi divisi <i>IT</i> terhadap organisasi.
Tata Kelola	Keputusan yang dibuat organisasi untuk menentukan aktivitas divisi <i>IT</i> .
<i>Partnership</i>	Berkaitan dengan bagaimana divisi <i>IT</i> dan bisnis dapat berkontribusi satu sama lain.
Jangkauan Teknologi	Keputusan manajemen dan pilihan strategi sebuah organisasi untuk membangun infrastruktur <i>IT</i> .
Keterampilan	Iklim budaya organisasi terhadap perubahan dan inovasi.

## 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 dengan mengacu pada keenam komponen pada model SAM [12][13]. Pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan *IT* diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi sesuai dengan kondisinya terkini, selanjutnya organisasi dapat menentukan hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki. Selain itu organisasi dapat mengetahui performa serta kemajuan mereka dalam mencapai target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

## 2.4. Start-up digital

*Start-up* digital adalah perusahaan yang baru dibuat dan biasanya dengan sangat cepat memproduksi teknologi mutakhir. Perusahaan-perusahaan ini mengembangkan perangkat lunak dalam kondisi yang sangat tidak pasti, pasar yang tumbuh cepat dan sumber daya yang tidak besar. Pada umumnya *start-up* digital hadir dengan ide yang inovatif untuk menyelesaikan permasalahan tertentu melalui pendekatan teknologi [14].

Pada umumnya *start-up* digital mengganggu pasar tradisional dan menggantikan usaha yang telah mapan dengan produk inovatif mereka. Untuk *bersaing* di era ini, perusahaan besar dan mapan tidak dapat hanya mengandalkan cara-cara tradisional untuk tetap maju seperti fokus pada efisiensi biaya, pengurangan waktu produksi, dan peningkatan kualitas [15].

### 3. Metodologi Penelitian

Pengumpulan data dalam rangka penelitian dilakukan dengan cara wawancara melalui media komunikasi kemudian dilakukan penilaian dengan memberikan kuesioner yang berisi 38 pertanyaan yang memiliki 6 dimensi model kerangka kerja SAM Luftman. Di dalam penelitian ini studi literatur dilakukan dalam rangka mendapatkan informasi konseptual dan acuan dalam pembuatan rekomendasi terkait dengan keselarasan strategi bisnis dan *IT* di perusahaan *start-up* digital berdasarkan 6 dimensi model kerangka kerja SAM Luftman. Ada 4 tahapan proses/aktivitas yang dilakukan terkait dengan penelitian ini yang peneliti lakukan berdasarkan penelitian dari [16]. Bagian 3.1, 3.2, 3.3, dan 3.4, akan menjelaskan proses yang dimaksud.

#### 3.1 Penilaian Keselarasan Strategi dengan Model SAM (38 Atribut)

Penilaian keselarasan strategi bisnis dan *IT* di *start-up* digital menggunakan model Luftman SAM (*Strategic Alignment Maturity*) yang terdiri atas 6 domain area, dengan total 38 atribut yang selanjutnya dikonversikan dalam bentuk 38 pertanyaan kuesioner. Adapun responden yang berperan dalam penelitian ini terdiri dari dua divisi yang berbeda yaitu divisi *IT* dan Bisnis. Masing-masing divisi diwakili oleh supervisor divisi tersebut. Sebelum mengisi kuesioner yang disebar secara daring. Wawancara dilakukan terlebih dahulu melalui antarmuka aplikasi *chat* atau *videocall* untuk mengetahui profil perusahaan, profil pekerja, jenis dan deskripsi pekerjaan serta lama bekerja supervisor tersebut. Proses wawancara ini bertujuan untuk melakukan validasi terhadap responden sehingga dipastikan data yang diteliti valid. Di dalam penelitian ini peneliti melakukan pembatasan lama bekerja di divisi bisnis/*IT*. Lama bekerja pada *start-up* tersebut minimal satu tahun. Adapun *start-up* yang dijadikan sampel dalam penelitian ini memiliki rentang usia antara 2-10 tahun dimana 5 perusahaan berusia antara 2-3 tahun, 7 perusahaan berusia antara 4-5 tahun, 10 perusahaan berusia antara 6-7 tahun dan terdapat 8 *start-up* digital yang telah beroperasi antara 8-10 tahun.

#### 3.2 Identifikasi dan Pengelompokan Faktor Penghambat dan Pemicu Keselarasan

Nilai/keselarasan yang diperoleh untuk masing-masing atribut memberikan gambaran/karakteristik kondisi keselarasan untuk setiap atribut. Dikombinasikan dengan pemahaman terhadap kondisi rata-rata perusahaan *start-up* digital yang direpresentasikan oleh masing-masing atribut keselarasan dan pemahaman terhadap teori keselarasan Luftman, peneliti mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pemicu untuk setiap atribut keselarasan dari masing-masing *start-up* digital. Kemudian faktor-faktor tersebut dirangkum menjadi beberapa kata kunci dan dideskripsikan sesuai dengan hasil wawancara dengan responden.

#### 3.3 Pemetaan Rekomendasi untuk Peningkatan Model Keselarasan

Pada langkah ini peneliti melakukan proses pemetaan rekomendasi dimana dilakukan proses keterkaitan dengan masing-masing faktor penghambat dengan proses/upaya kenaikan level untuk masing-masing atribut keselarasan, peneliti juga melakukan pemetaan rekomendasi untuk masing-masing atribut keselarasan dalam rangka meningkatkan 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, peneliti membatasi hasil yang ditampilkan hanya sebatas pada hasil penilaian keselarasan strategi bisnis dan *IT* yang diperoleh mengacu pada kerangka kerja model Luftman SAM.

### 4. Hasil dan Diskusi

Hasil penelitian membahas tingkat keselarasan strategi bisnis dan *IT start-up* digital di daerah Jawa beserta dengan rekomendasi umum untuk meningkatkan tingkat keselarasan strategis.

#### 4.1 Nilai dan Level Keselarasan Strategi Bisnis dan IT

Hasil pengukuran terhadap keselarasan strategi bisnis dan IT di 30 perusahaan *start-up* digital menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan *start-up* digital di daerah Jawa berada di tingkat tiga (*established focused process*), dimana pada tingkat tiga suatu institusi dikatakan telah membentuk keselarasan strategis yang cukup baik antara IT dan Bisnis. Berdasarkan 6 domain dari model SAM, maka kriteria dari tingkat keselarasan tingkat 3 meliputi komunikasi bisnis dengan IT (memiliki pemahaman yang baik dan mulai terlihat tenang), pengukuran nilai - manfaat dan kompetensi IT (beberapa pengeluaran bersifat efektif serta papan pedoman instrumen telah dibangun), tata kelola IT (terdapat proses yang relevan lintas organisasi), kemitraan bisnis dengan IT (IT dilihat oleh bisnis sebagai asset dan pengendali proses bisnis), ruang lingkup dan arsitektur IT (memiliki sistem yang terintegrasi lintas organisasi), keahlian sumber daya manusia IT (mulai muncul pemberi layanan nilai dan mempekerjakan IT dan bisnis secara seimbang)

Tabel dua menunjukkan nilai dan level dari masing-masing keenam area domain yang mengacu pada model Luftman SAM sedangkan tabel 2,3,4,5,6 menunjukkan nilai detail dari setiap atribut.

**Tabel 2. Nilai dari enam domain luftman SAM**

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Komunikasi Bisnis dengan IT	KBIT	3,47	3
2.	Pengukuran Nilai dan Kompetensi IT	NKIT	3,28	3
3.	Tata Kelola IT	TTIT	3,18	3
4.	Kemitraan Bisnis dengan IT	KBSI	3,91	3+
5.	Ruang Lingkup dan Arsitektur IT	RLAI	3,56	3+
6.	Keahlian Sumber Daya Manusia IT	SDMI	3,29	3
Nilai rata-rata tingkat keselarasan IT dan Bisnis			3,45	3

**Tabel 3. Nilai Pengukuran Pada Area Komunikasi**

No.	Atribut	Label	Nilai	Tingkat
1.	IT Memahami Bisnis	ITMB	3,74	3+
2.	Bisnis memahami IT	BMIT	3,80	3+
3.	Metode <i>knowledge sharing</i> IT dan Bisnis	KSIB	2,77	2+
4.	Protokol Komunikasi	PKIB	3,90	3+
5.	Ruang lingkup <i>knowledge sharing</i> IT dan Bisnis	RKSI	3,38	3
6.	Peran dan efektifitas komunikasi IT dan Bisnis	PEKI	3,22	3
Nilai rata-rata pada area komunikasi			3,47	3

**Tabel 4. Nilai Pengukuran Pada Area Kompetensi**

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Instrumen pengukuran IT	IPIB	3,38	3
2.	Instrumen pengukuran Bisnis	IPUB	3,38	3
3.	Pengukuran manfaat berimbang	PMB	3,54	3+
4.	<i>Service Level Agreement</i> (SLA)	SLA	3,06	3
5.	Pengukuran untuk perbandingan	PUMB	3,22	3
6.	Evaluasi secara formal	ESF	3,32	3
7.	Perbaikan berkelanjutan	PBIB	3,03	3
Nilai rata-rata pada area kompetensi			3,28	3

**Tabel 5. Nilai Pengukuran Pada Area Tata Kelola**

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Perencanaan strategi Bisnis	PSBI	2,96	2+
2.	Perencanaan strategi <i>IT</i>	PSIT	2,96	2+
3.	Struktur organisasi dan pelaporan	SOPL	2,61	2+
4.	Kendali anggaran	KNAG	3,83	3+
5.	Manajemen investasi <i>IT</i>	MIIT	3,48	3
6.	Dewan pengarah	DKPE	2,93	2+
7.	Proses penentuan kondisi	PNKO	3,48	3
Nilai rata-rata pada area tata kelola <i>IT</i>			3,18	3

**Tabel 6. Nilai Pengukuran Pada Area Kemitraan Bisnis dan *IT***

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Cara pandang bisnis terhadap <i>IT</i>	CPBI	4,35	4
2.	Peran <i>IT</i> dalam perencanaan strategi bisnis	PITP	4,29	4
3.	Sinergi tujuan bersama, pembagian resiko dan bisnis	TRDS	3,77	3+
4.	Pengelolaan hubungan/relasi <i>IT</i> dan bisnis	PHIB	3,77	3+
5.	Relasi dan kepercayaan	RDKE	3,87	3+
6.	Sponsor Bisnis	SOBI	3,41	3
Nilai rata-rata pada area kemitraan bisnis dan <i>IT</i>			3,91	3+

**Tabel 7. Nilai Pengukuran Pada Area Ruang Lingkup dan Arsitektur**

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Sistem Informasi Utama	SIUT	3,93	3+
2.	Penerapan/Kepatuhan pada standar	PKPS	3,77	3+
3.	Integrasi Arsitektur	ITAR	3,38	3
4.	Transparansi Arsitektur	TRAR	3,35	3
5.	Kemampuan Adopsi Teknologi Baru	KATB	3,38	3
Nilai rata-rata pada area ruang lingkup dan arsitektur			3,56	3+

**Tabel 8. Nilai Pengukuran Pada Area Keahlian dan SDM**

No.	Domain	Label	Nilai	Tingkat
1.	Kewirausahaan dan Inovasi	KDIN	4,06	4
2.	Budaya otoritas mengambil keputusan <i>IT</i>	BOKT	3,48	3
3.	Kesiapan dalam menghadapi perubahan	KDMP	3,12	3
4.	Peluang lintas karir antara <i>IT</i> dan Bisnis	PLIB	2,70	2+
5.	Peluang pelatihan lintas fungsional	PLLF	2,83	2+
6.	Interaksi interpersonal	INTP	3,61	3+
7.	Proses perekrutan dan mempertahankan	PPDM	3,25	3
Nilai rata-rata pengukuran area keahlian dan SDM			3,29	3

#### 4.2. Hasil Identifikasi Faktor Penghambat dan Pemicu Keselarasan *IT*-Bisnis

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diperoleh gambaran mengenai faktor penghambat dan pemicu keselarasan *IT*-Bisnis *start-up* digital wilayah jawa. Factor penghambat keselarasan *IT*-Bisnis

*start-up* digital wilayah Jawa adalah faktor yang berkaitan dengan **apresiasi dan keterbatasan informasi**. Divisi bisnis belum sepenuhnya menganggap sumber daya manusia di dalam divisi *IT* sebagai sebuah aset yang perlu diberikan apresiasi lebih terutama apabila divisi *IT* telah menyelesaikan sebuah masalah teknis yang rumit. Di sisi lain divisi *IT start-up* digital di wilayah Jawa umumnya tidak sepenuhnya memahami masalah yang dihadapi oleh divisi bisnis dikarenakan tidak semua anggota dalam divisi *IT* mampu dilibatkan dalam penentuan keputusan strategis perusahaan. Hal ini menyebabkan apabila dibutuhkan perubahan maka perubahan terkadang terjadi secara sepihak tanpa mempertimbangkan tingkat kesulitan yang akan dihadapi akibat perubahan yang dilakukan bagi divisi satu dengan divisi lainnya.

Faktor pemicu ialah **keinginan tenaga kerja untuk berkembang, kesamaan passion, usia tenaga kerja**. Meskipun memiliki faktor penghambat namun mayoritas perusahaan *start-up* digital di wilayah Jawa memiliki usia tenaga kerja yang relatif sebaya antara rentang usia 0-8 tahun (mayoritas generasi X dan Z). Selain itu mayoritas tenaga kerja memiliki passion yang sama di bidang teknologi sehingga mendorong tenaga kerja untuk mengembangkan diri terutama dalam pengetahuan, pengalaman serta keterampilan di bidang teknologi. Faktor ini mampu menjadikan *start-up* digital wilayah Jawa dapat menjalin komunikasi dengan lebih baik dengan strategi pendekatan *technology talks* dan *knowledge & skill training* yang dilakukan secara terus menerus.

#### **4.3. Rekomendasi Keselarasan untuk Start-up Digital (Berdasarkan Teori Umum Keselarasan Strategi Bisnis dan IT)**

Beberapa rekomendasi diberikan berkaitan dengan keselarasan strategi bisnis dan *IT* di perusahaan *start-up* digital daerah Jawa. Pencapaian nilai atribut komunikasi harus lebih ditingkatkan dengan selalu meningkatkan edukasi bisnis/*IT* oleh manajer tingkat senior, ada baiknya perusahaan membuat suatu program yang formal dan saling bersinergi, untuk membangun komunikasi dua arah dan fleksibel. Dalam mengukur nilai dan kontribusi *IT*, sebaiknya melakukan pengukuran formal secara rutin dan mengambil langkah nyata berdasarkan *review* yang telah diukur dengan memperhatikan kontribusi yang diberikan kepada konsumen. *Service Level Agreement (SLA)* yang berorientasi pada hal teknis dan berhubungan dengan organisasi hingga tingkat korporat perlu digunakan. Selanjutnya perlunya peningkatan efektivitas bisnis sebagai fokus utama, dengan memandang *IT* sebagai *driver* dalam proses bisnis sehingga mampu bertindak sebagai katalisator atas perubahan proses bisnis bahkan menjadikan *IT* sebagai jantung proses bisnis, tanpa *IT* bisnis tidak dapat dijalankan.

Rekomendasi lain ialah perlu prioritas proyek *IT* yang ditentukan oleh tingkat senior dan menengah *IT* serta pihak manajemen bisnis. Perusahaan perlu melihat *IT* sebagai *Investment Centre* bukan lagi sebagai *Cost Centre*. Selain itu, perusahaan perlu mempersiapkan program perubahan yang direncanakan oleh pihak *IT* dan bisnis untuk lebih responsif terhadap segala perubahan eksternal yang terjadi. Rekomendasi yang terakhir ialah perusahaan perlu merancang sebuah program yang bersifat formal untuk menarik dan mempertahankan profesional *IT* yang memiliki kemampuan bisnis dan *IT* yang terbaik.

### **5. Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat keselarasan strategi bisnis dan *IT* di perusahaan *start-up* berada pada tingkat 3 (Nilai rata-rata 3,47) sehingga dapat dikatakan keselarasan antara *IT* dan bisnis sudah mulai terbentuk. Dari hasil pengukuran keenam area keselarasan *IT* dan Bisnis, area keselarasan tata kelola *IT (TTIT)* mendapatkan nilai yang paling kecil dengan skor sebesar 3,18 sedangkan kemitraan bisnis dengan *IT* (Label:KBSI) memperoleh nilai tertinggi yaitu 3,91. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa hubungan antara bisnis dengan *IT* di perusahaan *start-up* telah dibangun dengan cukup baik pada tingkat fungsional namun masih perlu ditingkatkan pada sampai pada level manajemen. Di sisi lain, tingginya tingkat kemitraan

bisnis dan *IT* menunjukkan bahwa telah mulai terbentuk pemahaman yang cukup sinergis antara *IT* dan Bisnis mengenai tujuan organisasi.

## 6. Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditunjukkan untuk para supervisor dari divisi Bisnis dan *IT* yang telah meluangkan waktu untuk wawancara dan kuesiner dalam rangka pengumpulan data penelitian.

## Referensi

- [1] T. Munaf, "Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif," p. 23, 2017.
- [2] ITGI, *Board Briefing on IT Governance - 2nd Edition*. 2003.
- [3] M. Ekstedt, N. Jonsson, L. Plazaola, E. Molina, and N. Vargas, "An organization-wide approach for assessing strategic business and IT alignment," *PICMET Conf.*, pp. 1–20, 2005.
- [4] S. Bernat and S. F. Karabag, "Strategic alignment of technology: Organising for technology upgrading in emerging economy firms," *Technol. Forecast. Soc. Change*, no. September 2017, 2018.
- [5] A. Joshi, L. Bollen, H. Hassink, S. De Haes, and W. Van Grembergen, "Explaining IT governance disclosure through the constructs of IT governance maturity and IT strategic role," *Inf. Manag.*, vol. 55, no. 3, pp. 368–380, 2018.
- [6] L. Chen, "Business-IT alignment maturity of companies in China," *Inf. Manag.*, vol. 47, no. 1, pp. 9–16, 2010.
- [7] T. Kangilaski, *ICT and business alignment in partner network: Will the alignment depend on maturities?*, vol. 46, no. 9. IFAC, 2013.
- [8] J. V. Carvalho, Á. Rocha, R. van de Wetering, and A. Abreu, "A Maturity model for hospital information systems," *J. Bus. Res.*, no. August, pp. 0–1, 2017.
- [9] M. Lilja and L. Tarland, "Evaluating the strategic alignment maturity in a large company," p. 71, 2016.
- [10] J. vom Brocke and M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management 2*. 2015.
- [11] J. Luftman and B. Derksen, "Key European IT Management Trends for 2015," *Cionet*, pp. 1–50, 2014.
- [12] J. Lismont, J. Vanthienen, B. Baesens, and W. Lemahieu, "Defining analytics maturity indicators: A survey approach," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 37, no. 3, pp. 114–124, 2017.
- [13] L. Rusu and G. M. Jonathan, *Information Technology Governance in Public Organizations*, vol. 38. 2017.
- [14] N. Paternoster, C. Giardino, M. Unterkalmsteiner, T. Gorschek, and P. Abrahamsson, "Software development in start-up companies: A systematic mapping study," *Inf. Softw. Technol.*, vol. 56, no. 10, pp. 1200–1218, 2014.
- [15] H. Edison, N. M. Smørsgård, X. Wang, and P. Abrahamsson, "Lean Internal Start-ups for Software Product Innovation in Large Companies: Enablers and Inhibitors," *J. Syst. Softw.*, vol. 135, pp. 69–87, 2018.
- [16] T. Informatika *et al.*, "Penilaian Tingkat Kematangan Keselarasan," pp. 2–4, 2013