

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *IT-Business Strategic Allignment*

Luftman berpendapat bahwa penyelarasan strategi TI dan bisnis adalah sebuah hal yang harus dilakukan agar peranan TI dalam bisnis optimal. Investasi TI yang terus meningkat menuntut pimpinan unit TI untuk mencari sebuah cara untuk mengelola TI dengan baik dan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Penyelarasan strategi SI/TI menjadi penting karena organisasi berusaha untuk menghubungkan teknologi dan bisnis. Penyelarasan tersebut dilakukan agar dapat memilih investasi TI yang tepat (efektif) dan melaksanakan TI dengan tepat (efisiensi) dengan menilai tingkat *IT-Business Strategy Allignment*.

IT-Business Strategy Allignment terdiri dari lima tingkatan maturity yaitu *ad hoc process*, *committed process*, *established process*, *managed process* dan *optimized process*. Penilaian tingkat *IT-Business Strategy Allignment* dilakukan pada aspek *communications*, *competency*, *governance*, *partnership*, *scope & architecture* dan *skill*. Dengan melakukan penilaian *IT-Business Strategy Allignment*, kemudian menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakuakn sesuai dengan tingkatan *IT-Business Strategy Allignment*.

2.2 *Perfomance Management System*

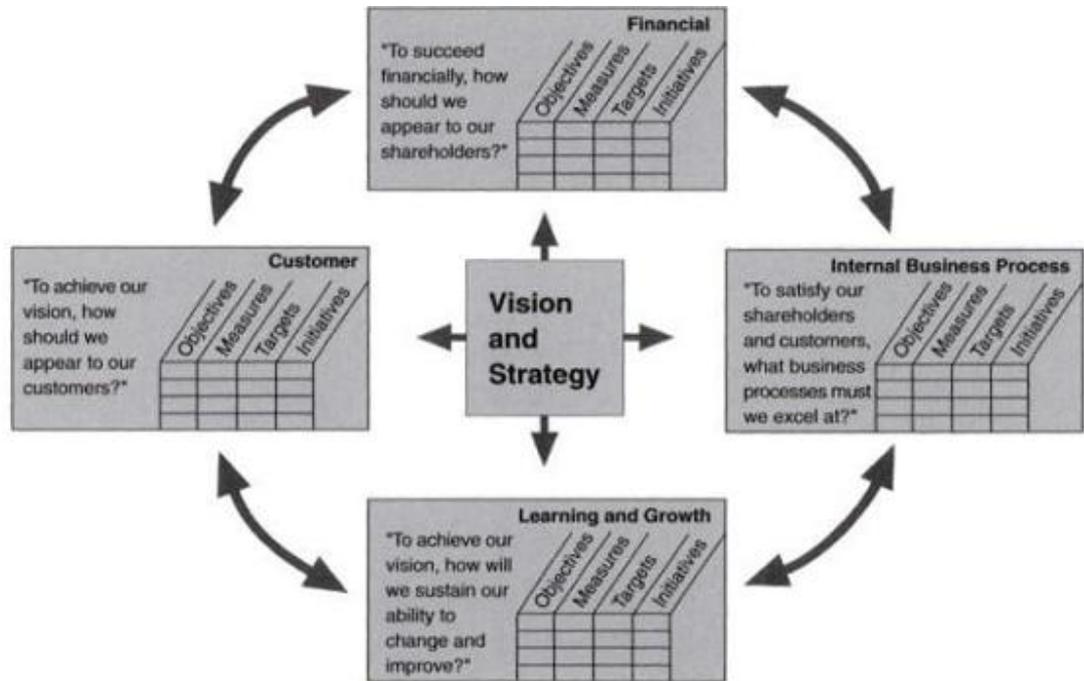
Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif mengharuskan organisasi untuk mengukur/mengevaluasi kinerjanya dalam rangka meningkatkan kewaspadaan terhadap dan menjamin keberlangsungan organisasi tersebut. Strategi sebuah organisasi dapat berubah sejalan dengan hasil pengukuran kinerja organisasi tersebut. Pengukuran kinerja akan memberikan dampak yang cukup besar bagi organisasi.

Pengukuran kinerja suatu organisasi tidak dapat diukur dari laporan keuangan saja. Pada laporan keuangan, pengukuran hanya pada aset-aset yang dapat diukur (*tangible aset*) saja seperti nilai penjualan produk/jasa, keuntungan dan aset tetap. Pengukuran kinerja yang berorientasi pada keuangan hanya dapat digunakan untuk jangka pendek saja dan tidak dapat menggambarkan kondisi organisasi secara keseluruhan.

Kaplan dan Norton mencoba untuk membuat sebuah sistem pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh sehingga menggambarkan kondisi organisasi secara tepat (Kaplan & Norton 1992). Pada tahun 1992 mereka membuat sebuah sistem kinerja yang lebih menyeluruh dengan tidak hanya mengukur dari perspektif finansial saja tetapi dengan menambahkan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem pengukuran kinerja tersebut dinamakan Balanced Score Card (BSC) seperti yang terdapat pada gambar 2.1.

Perspektif finansial merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang. Tujuan perspektif finansial tersebut

dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya. Ukuran yang bisa digunakan yaitu laba, Return On Investment (ROI) dan lainnya.



Gambar 2.1 Balance Scorecard
Balance scorecard memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional
Sumber (Robert S. Kaplan dan David Norton,1998)

Perspektif pelanggan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dituju pada masa yang akan datang. Tujuan perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran yang bisa digunakan antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, dan lainnya.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses penting dalam organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan *shareholder* (perspektif finansial). Tujuan perspektif ini antara lain adanya proses inovasi, peningkatan proses operasional dan proses pelayanan kepada pelanggan.

Ukuran yang bisa digunakan antara lain banyaknya produk baru yang dihasilkan, peningkatan kualitas produk, pelayanan purna jual, dan lainnya.

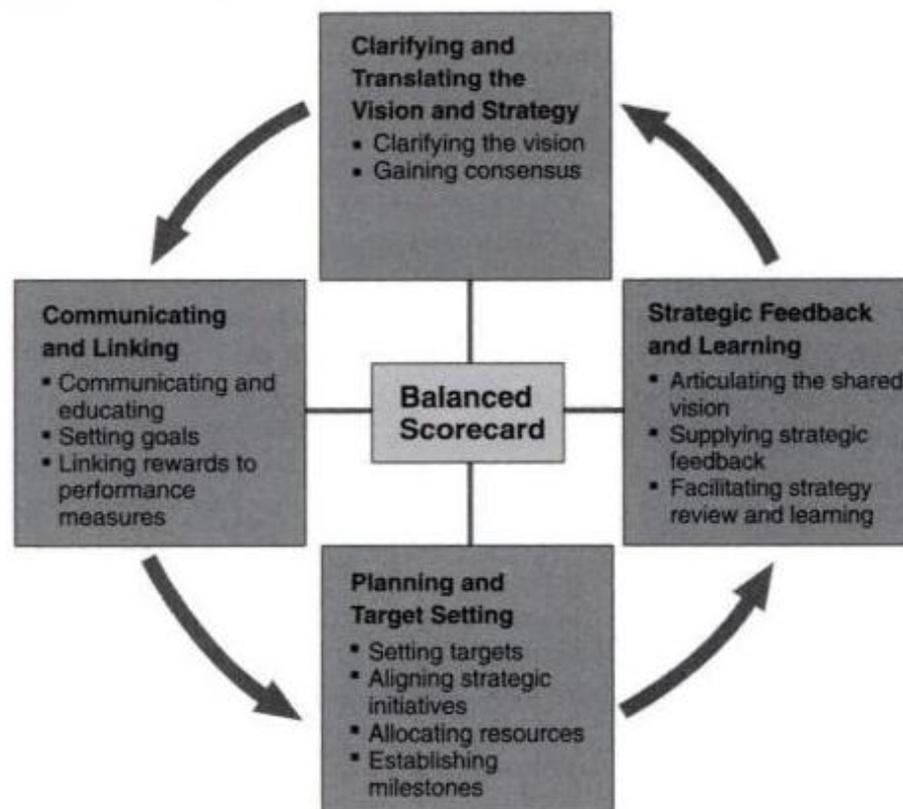
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan perspektif ini untuk meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi.

2.3 System Management Strategies

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Sistem manajemen strategis diperlukan karena organisasi dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur. Pada tahun 2000 Kaplan dan Norton meningkatkan peran BSC sebagai sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000). Peran BSC dalam sistem manajemen strategis adalah memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif. Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis BSC dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. Organisasi menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

- Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.



Gambar 2.2 *Balance Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis
Sumber (Robert S. Kaplan dan David Norton,2000)

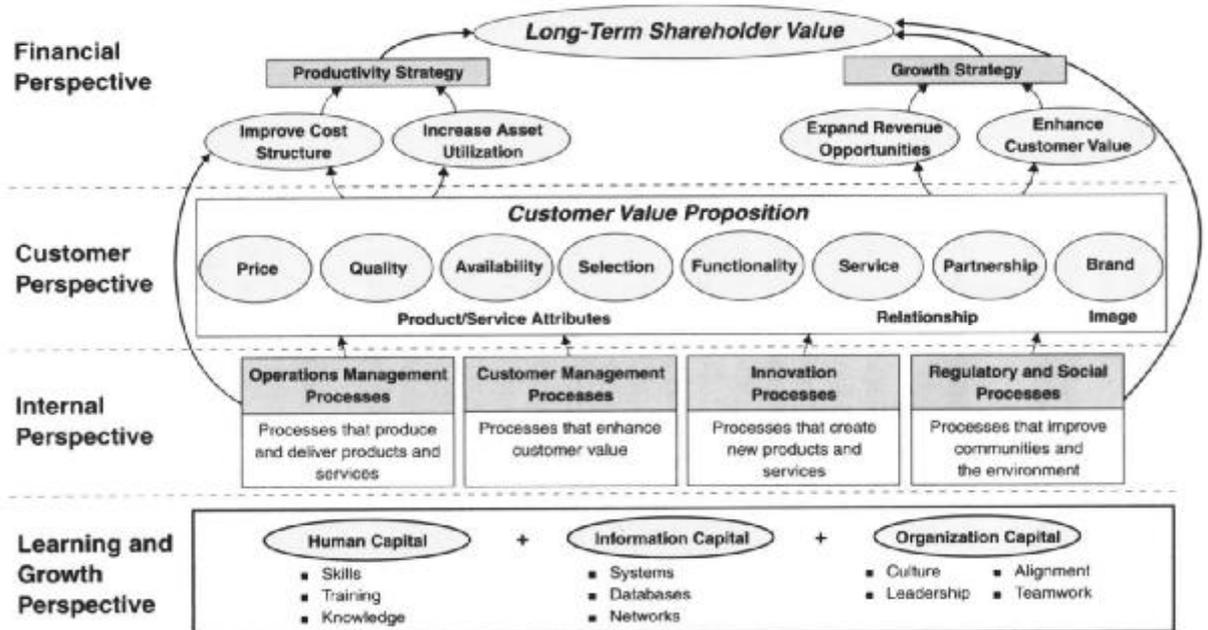
2.4 *Strategy Maps*

BSC ini tidak hanya sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja sebuah organisasi tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis. Tetapi BSC sebagai sistem manajemen strategis belum cukup untuk dapat diimplementasikan dengan

sukses. Pada tahun 2000 Kaplan dan Norton mengembangkan konsep BSC *Strategy Map*. untuk lebih dapat mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan. BSC *Strategy Map* menyediakan sebuah framework untuk menjelaskan bagaimana sebuah strategi menghubungkan *intangible asset* dalam proses menciptakan nilai untuk tujuan jangka panjang.

BSC *Strategy Map*, menyediakan komponen *Informasi Capital*, dimana Information Capital ini merupakan bahan dasar untuk menciptakan nilai (value) dalam era ekonomi-baru ini sehingga diharapkan value tersebut mampu membawa keuntungan bagi perusahaan. Konsep Balance Scorecard yang diusung oleh Robert S. Kaplan dan David P.Norton, mendefinisikan general framework yang digunakan untuk memetakan *intangible capital* kedalam organisasi, yaitu:

- Gambaran *information capital*
- *Align information capital* kedalam strategy
- Pengukuran kesiapan *information capital*



Gambar 2.3 *Strategy Maps Template* (Kaplan dan Norton, 2004)

Dalam mengembangkan/menyusun sebuah BSC *Strategy map* Kaplan dan Norton membuat beberapa prinsip yaitu :

1. Strategi adalah langkah dalam sebuah rangkaian

Strategi bukan sebuah proses manajemen yang berdiri sendiri. Strategi adalah sebuah dalam rangkaian logis dari pernyataan misi menjadi sebuah kerja yang harus dilakukan pegawai dalam memenuhi tujuan perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang.

2. Strategi terdiri atas tema-tema yang saling melengkapi secara bersama-sama

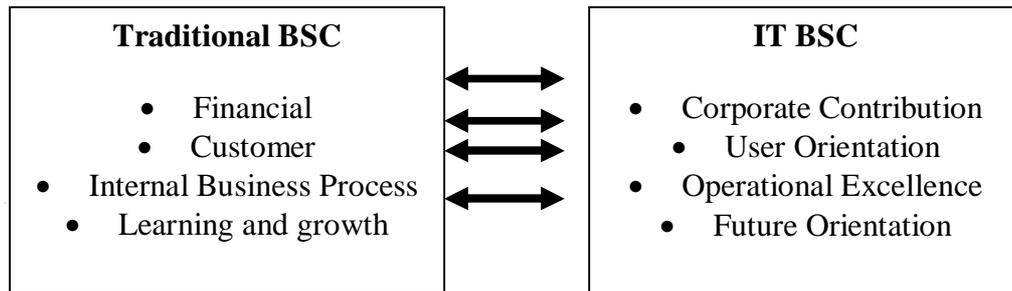
Dalam penyusunan perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses yang paling utama untuk mendukung

bisnis strateginya. Sebuah organisasi yang mengambil posisi produk *leadership strategy* harus melakukan proses-proses inovasi yang baik demikian juga perusahaan yang mengambil posisi *low total cost strategy* harus membuat proses operasional yang baik.

2.5 IT Balanced Scorecard

Saat ini, pimpinan unit TI dihadapkan pada ekspektasi terhadap kinerja TI dan kontribusinya terhadap bisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa biaya yang dikeluarkan untuk investasi TI bukanlah merupakan nilai yang kecil. Pimpinan unit TI sering bingung jika ditanyakan bagaimana dan seberapa besar peran TI bisa memberikan kontribusi dalam suatu perusahaan karena kebanyakan manfaat yang dihasilkan oleh TI (Haaze, 2005). Kinerja TI pada suatu organisasi harus diukur dan diseleraskan dengan bisnis strategi melalui suatu alat yang disebut IT BSC.

Pada tahun 1997-1998 Win Van Grembergen mencoba untuk mengembangkan suatu metode pengukuran kinerja unit TI pada sebuah organisasi. Dengan melihat bahwa unit TI merupakan penyedia layanan internal sebuah organisasi maka Van Grembergen dan Van Brugen (1997) melakukan perubahan perspektif BSC seperti gambar 2.3.



Gambar 2.4 Perubahan dari tradisional BSC ke IT BSC
(sumber : Van Grembergen dan Van Brugen)

Dari gambar 2.4 digambarkan bahwa IT BSC terdiri dari empat perspektif yaitu :

1. *User orientation perspective* merepresentasikan penilaian user terhadap TI.
2. *Operational excellence perspective* merepresentasikan proses TI yang dilakukan untuk mengembangkan dan menyediakan berbagai aplikasi.
3. *Future orientation perspective* yang merepresentasikan sumber daya manusia dan teknologi yang diperlukan oleh TI untuk memberikan layanan TI.
4. *Business contribution perspective* untuk menangkap nilai bisnis dari investasi TI.

2.6 IT Governance

Pentingnya SI/TI dalam mendukung strategi bisnis sebuah organisasi membuat nilai investasi meningkat. Tetapi, banyak organisasi tidak merasakan manfaat dari investasi SI/TI pada organisasi mereka. Strategi SI/TI yang tidak selaras dengan strategi bisnis membuat investasi SI/TI tidak memberikan keuntungan seperti yang diharapkan. Ada beberapa pertanyaan yang mungkin

diajukan pemangku kepentingan berkaitan dengan kepada eksekutif berkaitan dengan investasi TI antara lain :

1. Bagaimana unit IT bisa memberikan return yang setinggi-tingginya bagi perusahaan ?
2. Bagaimana Eksekutif Puncak bisa menjamin bahwa IT Manager / Unit IT tidak melakukan investasi yang buruk ?
3. Bagaimana EP bisa mengendalikan organisasi TI dalam perusahaannya secara efektif dan efisien ?

Oleh karena itu diperlukan sebuah cara yang dapat mengontrol investasi SI/TI tersebut agar selaras dengan strategi bisnis yaitu melalui tata kelola TI (IT Governance). Menurut Van Grembergen tata kelola TI adalah kemampuan organisasi yang digunakan oleh komisaris, manajemen direksi dan manajemen TI untuk mengontrol formula dan implementasi dari strategi TI yang menjamin bahwa strategi bisnis dan TI saling menyatu.

Ada beberapa metode framework dalam menerapkan *IT Governance* bagi organisasi dan untuk menyederhanakan kompleksitas dari entitas yang ada sekaligus menjadi alat (tools) yang memudahkan penerapan *IT Governanace*. Untuk itu maka dibentuklah beberapa platform, beberapa diantaranya dibuat oleh organisasi yang sudah lama peduli terhadap penerapan standar-standar TI dan merupakan perkumpulan ahli-ahli teknologi informasi. Dalam tulisan kritis ini, akan dibahas mengenai platform-platform mapan yang sudah ada sepaerti CobiT dan ITIL juga platform yang lebih praktis yang di ajukan oleh Peter Weill dan Joane Rosse dari CSIR (*Center for Systems Information Research*) Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management.

CobiT (*Control Objectives for Information and related Technology*) dirancang sebagai tool bagi IT Governace yang paling lengkap dari segala aspek. CobiT mengakomodasi segala jenis resiko yang berhubungan dengan IT dan menawarkan solusi bagi semua tipe organisasi bisnis dan semua tipe platform yang ada. CobiT dikembangkan oleh organisasi non profit ISACA (*Information System Audit and Control Association*). Pada tahun 1998 didirikanlah ITGI (*Information Technology Governance Institute*) sebagai bagian dari ISACA. Fungsi dari ITGI adalah sebagai lembaga non-profit yang meriset standart-standart dalam mengarahkan dan mengendalikan teknolgi informasi serta menjadi sandaran bagi organisasi bisnis. CobiT yang paling aktual adalah CobiT versi 4.0 tahun 2005.

CobiT mendefinisikan 4 wilayah pada IT yang disebut IT Domain. 4 area tersebut meliputi:

1. Planning and organization

Meliputi strategi dan taktik, dan fokus pada identifikasi cara terbaik bagaimana IT dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan bisnis.

2. Acquisition and Implementation

Domain ini meliputi akuisisi, implementasi, dan pemeliharaan dari system yang mendukung proses bisnis.

3. Delivery and Support

Domain ini meliputi *service delivery* yang aktual bagi bisnis. Termasuk managemen data dan proteksi informasi yang berhubungan dengan proses.

4. Monitoring

Domain ini terdiri dari pandangan manajemen tentang pengendalian proses-proses, dari lembaga monitoring independent yang berasal dari dalam dan luar organisasi atau lembaga alternatif lainnya.

CobiT mendefinisikan 34 proses utama dalam wilayah teknologi informasi, 318 tujuan kendali secara detail, dan 1547 praktek kendali. Tak ayal lagi COBIT merupakan framework yang paling komprehensif dan *applicable* terhadap berbagai model organisasi.

Weill dan Ross meyakinkan pentingnya *IT Governance* sebagai hasil dari penelitiannya terhadap lebih dari 300 perusahaan di lebih dari 20 negara. Weill and Ross menggunakan pendekatan penyederhanaan format dari *IT Governance* yang ada sehingga menjadi lebih efektif dan dapat digunakan baik oleh organisasi skala besar maupun skala kecil.

Framework yang diajukan oleh Weill and Ross terdiri dari 3 komponen utama yaitu domain, style, dan mekanisme. Tiap komponen adalah pertanyaan mengenai aspek-aspek tata kelola IT dan jawaban dari pertanyaan tersebut merupakan bagian yang sangat penting dalam membangun tata kelola IT organisasi. Dengan menjawab ketiga pertanyaan ini, maka organisasi dapat mengevaluasi pendekatan yang sekarang digunakan dalam governance IT sehingga perancangan metodologi pengambilan keputusan dapat lebih efektif. Ketiga pertanyaan tersebut antara lain:

1. *Domains* yang berkaitan dengan keputusan apa yang dibutuhkan untuk dibuat
2. *Styles* berkaitan dengan siapakah atau pihak manakah yang berhak memberi masukan dan atau berhak untuk memutuskan.

3. *Mechanism* yaitu pertanyaan yang berkaitan dengan bagaimana keputusan dijalankan dan ditetapkan.

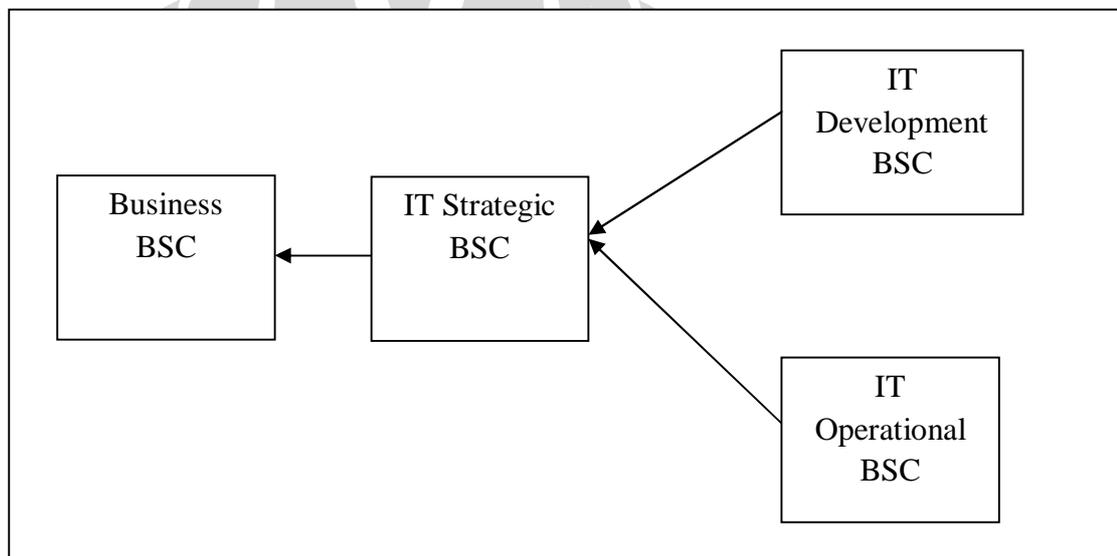
Dalam mengidentifikasi keputusan yang memungkinkan organisasi untuk mampu menerjemahkan prinsip-prinsip bisnis ke dalam prinsip-prinsip IT dan mampu untuk menyearahkan IT supaya lebih efektif dalam mendukung kegiatan organisasi. Untuk itu maka Weill dan Ross merumuskan 5 kunci tata kelola keputusan. Yang meliputi pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

- Prinsip-prinsip IT
- Strategi infrastruktur IT
- Arsitektur IT
- Aplikasi bisnis
- Investasi IT dan Prioritas.

Apabila kelima pertanyaan ini saling dihubungkan keputusan tentang prinsip-prinsip dengan jelas mampu mengarahkan dan membuat keputusan bagi empat pertanyaan lainnya. Infrastruktur dan Arsitektur menerjemahkan prinsip-prinsip IT ke dalam requirement untuk layanan kemudian menjelaskan rencana untuk menyediakan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan. Prioritas dan keputusan Investasi IT menerjemahkan prinsip-prinsip institusi ke dalam layanan dan sistem yang dapat digunakan.

2.7 IT BSC dan IT Governance

Menurut Van Grembergen dan De Haes (2005) BSC yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton adalah sebuah sistem pengukuran kinerja yang melaksanakan implementasi strategi organisasi melalui pengukuran dan melakukan *follow up* atas hasil penilaian kinerja tersebut. Akhir-akhir ini BSC diterapkan untuk mengukur kinerja TI. Dalam pembuatan IT BSC yang berasal dari BSC terjadi proses penyelarasan strategi TI dengan bisnis begitu juga proses *IT/Business Governance*. Hubungan antara IT BSC dan BSC digambarkan pada gambar 2.5.



Gambar 2.5 Diagram Urutan Balance Scorecard
(Sumber : Van Grembergen, 2000)

Pada gambar diatas, bahwa IT Development BSC dan IT Operational BSC keduanya akan mendukung IT BSC dan selanjutnya akan mendukung Business BSC. Diagram alur *scorecard* ini akan menjadi seperangkat ukuran yang saling terkait yang akan menunjang penyelarasan TI dan strategi bisnis. IT BSC tersebut merupakan elemen proses dalam tata kelola TI karena dalam pembuatannya IT BSC bagaimana, siapa dan monitoring IT BSC.