

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab II akan membahas landasan teori yang digunakan pada penelitian ini, yaitu: definisi tata kelola TI, kebutuhan akan tata kelola TI, perbandingan beberapa kerangka kerja tata kelola TI, faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola TI, IT Balanced Scorecard dan kerangka kerja Cobit, Organisasi Pemeliharaan, dan model tata kelola dengan memperhatikan outsourcing partnership.

2.1 Definisi Tata Kelola TI

Ada banyak definisi mengenai tata kelola TI, di antaranya oleh Brown & Magil (1994), Luftman (1996), Sambamurthy & Zmud (1999) (2000), Peterson (2001), IT Governance Institute (2001), Weill & Vitale (2002) dan Van Grembergen (2002). Definisi-definisi tersebut terangkum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1

Definisi-definisi Tata Kelola TI

Brown & Magil (1994)	Tata kelola TI menggambarkan area pusat (<i>locus</i>) yang menjadi tanggung jawab dari fungsi-fungsi TI.
Luftman (1996)	Tata kelola TI adalah suatu tingkatan yang mendefinisikan kewenangan dalam membuat keputusan TI dalam suatu manajemen, dan proses-proses manajer, baik organisasi TI maupun bisnis dalam hubungannya dengan menetapkan prioritas TI dan alokasi sumber daya TI.
Sambamurthy & Zmud (1999)	Tata kelola TI merujuk pada pola kewenangan kegiatan-kegiatan kunci TI.
Sambamurthy & Zmud (2000)	Tata kelola TI mendefinisikan area pusat dari kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan inti TI.
Peterson (2001)	Tata kelola TI adalah sistem yang mengarahkan

	dan mengendalikan portofolio TI organisasi. Tata kelola TI menggambarkan (a) distribusi wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan TI di antara <i>stakeholders</i> yang berbeda dalam organisasi, dan (b) aturan-aturan dan prosedur dalam membuat dan memonitor keputusan TI strategik.
Weill & Vitale (2002)	Tata kelola TI menggambarkan proses keseluruhan perusahaan dalam membagi wewenang dalam pengambilan keputusan mengenai TI dan pemantauan kinerja investasi TI.
Van Grembergen (2002)	Tata kelola TI merupakan kapasitas organisasi yang digunakan oleh dewan komisaris, direksi, dan manajer TI untuk mengatur formulasi dan implementasi strategi TI dan dengan cara ini, dapat memastikan penggabungan antara bisnis dan TI.
ITGI (2003)	Tata kelola TI adalah tanggung jawab dari dewan direksi dan pihak manajemen eksekutif. Tata kelola TI merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari <i>Enterprise Governance</i> yang terdiri dari kepemimpinan serta struktur dan proses organisasi yang memastikan bahwa organisasi TI mendukung dan menggunakan strategi dan tujuan organisasi.

Ada tambahan definisi tata kelola TI dari beberapa sumber lain yang diambil dari Guide Share Europe – Region Austria (2004), yaitu:

- The Boston Consulting Group, tata kelola TI adalah kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses yang memastikan organisasi TI mendukung dan mengembangkan strategi dan tujuan bisnis. Tata kelola TI membentuk kriteria dan standart, menyediakan alat bantu dan metodologi pendukung dan mendefinisikan proses-proses TI.
- Prof. Robert S. Roussey, University of California, tata kelola TI adalah istilah-istilah untuk menerangkan bagaimana orang-orang mempercayakan sesuatu dengan tata kelola dari sebuah entiti yang akan mempertimbangkan TI dalam pengawasan, pemeriksaan,

pengendalian, dan pengarahan mereka. Bagaimana TI diaplikasikan dalam entiti yang akan mempunyai pengaruh yang besar dengan bisa atau tidak entiti tersebut akan mencapai visi, misi dan tujuan strateginya.

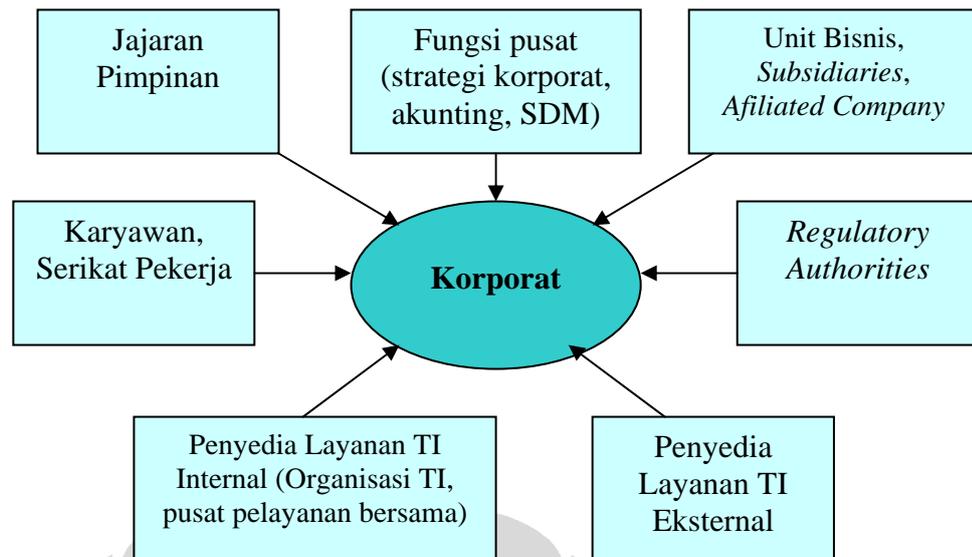
Untuk lebih jelasnya ada beberapa hal yang penting mengenai tata kelola TI, dapat dijelaskan pada Tabel 2.2 berikut:

Tabel 2.2 Pertanyaan Seputar Tata Kelola TI
(Sumber: Guide Share Europe – Region Austria, 2004)

WHAT?	Tata kelola TI adalah bagian yang terintegrasi dari tata kelola perusahaan dan dapat disamakan dengan gabungan kepemimpinan, struktur organisasi dan proses yang memastikan TI dapat mempertahankan dan mengembangkan strategi dan tujuan organisasi.
HOW?	Tata kelola menyediakan pedoman, membentuk kriteria dan standart untuk membuat keputusan, memeriksa, mengukur, dan memperbaiki kinerja TI.
WHO?	Tata kelola merupakan tanggung jawab pimpinan eksekutif dan manajemen eksekutif (termasuk TI) dan mendukung interaksi antara semua <i>stakeholder</i> TI dalam suatu organisasi.
WHAT NOT?	Sebagai pedoman, operasi harian atau manajemen proyek harian bukan bagian dari tata kelola TI

Tata kelola TI mengatur semua *stakeholder* yang berinteraksi dengan organisasi, *stakeholder* tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut. Transparansi pada setiap *stakeholder* sangat dibutuhkan seperti: peran, pengaruh, dan tugas dari setiap pihak yang bersangkutan.

Peran, pengaruh, dan tugas setiap *stakeholder* ini tidak sama diantara satu organisasi dengan yang lainnya. Pada industri yang sama dengan kepemilikan yang berbeda, misalnya yang satu milik pemerintah dan yang satu milik swasta, akan memiliki tekanan yang berbeda dari setiap *stakeholder*.



Gambar 2.1 *Stakeholder* yang terkait pada Tata kelola TI
(Sumber: Guide Share Europe – Region Austria,2004)

2.2 Kebutuhan Akan Tata Kelola TI

Kebutuhan akan tata kelola TI pada suatu organisasi mempunyai bermacam-macam alasan, beberapa contoh akar permasalahan yang diberikan Luftman (2004):

- Tidak cukupnya sumber daya untuk memenuhi janji sekarang dan yang akan datang, sehingga diperlukan pengelolaan untuk mendapatkan sumber daya tambahan yang bisa diperoleh dengan rekrutmen, pelatihan, atau pun menggunakan jasa TI eksternal.
- Tidak mungkin untuk dipenuhinya jadwal pengiriman disebabkan kurangnya staf dan adanya perubahan kebutuhan, sehingga hal ini membutuhkan pengelolaan yang lebih khusus untuk perubahan-perubahan yang terjadi.

- Kurangnya fokus pada tugas operasi harian untuk memanfaatkan staf dalam operasi TI dan memelihara proyek, hal ini disebabkan tidak terdefinisinya tugas dan fungsi yang jelas dari seluruh staf TI.
- Berkurangnya kualitas dari proyek yang dikirimkan dengan yang didefinisikan sebelumnya karena kurangnya pengawasan.
- Kemungkinan besar untuk melakukan pekerjaan yang salah karena proses TI yang tidak terdefinisi serta tugas dan peran organisasi TI yang tidak disesuaikan dengan proses yang ada.
- Fungsi bisnis mulai pindah ke arah TI bagi setiap unit fungsi untuk memenuhi keinginan masing-masing dengan sedikit atau tanpa dukungan TI, karena tidak ada apresiasi kepada organisasi TI, atau bisa juga karena kinerja dan respon TI yang dirasa buruk dan lamban.
- Kekacauan atau tidak adanya standart infrastruktur, mengakibatkan kurangnya pemeliharaan operasional, karena tidak adanya aturan yang jelas di dalam pemilihan standart infrastruktur.
- Kurang komunikasi dan hubungan antara TI dan bisnis, bisa disebabkan TI yang tidak responsif terhadap kebutuhan bisnis, atau bisnis yang tidak mau mendengarkan masukan dan saran TI.

Penjelasan berikut dirangkum dari Gewald & Helbig (2006), yaitu mengenai kebutuhan akan tata kelola TI untuk memperkecil resiko yang ditimbulkan akibat pemakaian penyedia layanan TI eksternal (*outsourcing*).

Outsourcing akan diikuti dengan resiko, khususnya dari perpindahan tanggung jawab dari yang meng*outsource* ke penyedia layanan eksternal (*IT*

supplier). Faktor resiko tersebut dapat dijelaskan dengan Henderson's *Strategic Alignment Model*. Model ini memberi pengertian dan mengarahkan lingkup manajemen strategis teknologi informasi, dimana ada empat domain yang mendasar dari pilihan strategis, yaitu:

- Strategi bisnis,
- Strategis teknologi informasi,
- Infrastruktur dan proses organisasi, dan
- Infrastrukur dan proses teknologi informasi

Henderson dan Venkatraman (1993) menyatakan bahwa ketidakmampuan untuk mendapatkan nilai dari investasi TI adalah akibat dari kurangnya keselarasan antara bisnis dan strategis TI pada organisasi tersebut.

Menurut domain strategi, empat perspektif keselarasan dapat dikenali. Perspektif pertama dan kedua bermula dari strategi bisnis (strategi bisnis sebagai *driver*). Perspektif ketiga dan keempat bermula dari strategi TI (strategi TI sebagai *enabler*). Dua yang terakhir menitikberatkan pada munculnya kapabilitas TI untuk mempengaruhi produk dan layanan TI yang baru dan untuk membangun organisasi layanan TI kelas dunia.

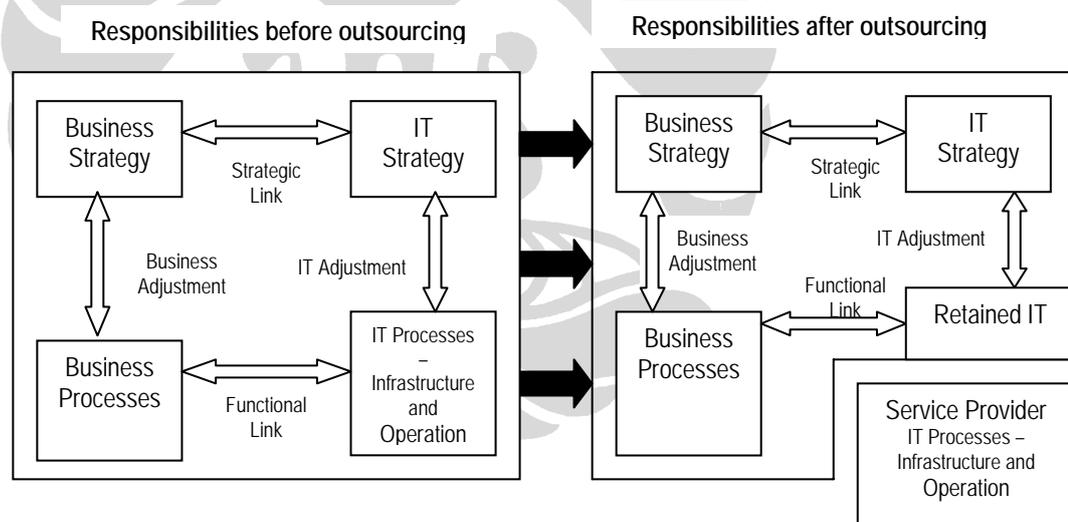
Untuk mengatur keselarasan antara bisnis dan bagian TI pada suatu organisasi, struktur manajemen yang jelas dengan peran, tanggung jawab, struktur keputusan dan proses yang tepat antara kedua pihak harus diatur. Artinya model tata kelola internal dibutuhkan untuk mengatur keselarasan. Pentingnya model tata kelola yang didefinisikan dengan jelas akan semakin penting jika

organisasi memutuskan untuk menggunakan penyedia layanan eksternal di dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

Model tata kelola antara organisasi yang meng*outsource* (*outsourcer*) dan penyedia layanan eksternal harus memperhatikan tata kelola secara umum:

- harus memastikan penyedia layanan untuk mengembalikan nilai bisnis yang diharapkan,
- *outsourcer* harus memastikan penyedia layanan tidak menghabiskan uang yang diberikan atau menginvestasikan pada proyek yang buruk.

Semua penjelasan dari tata kelola diatas tergantung dari perjanjian akan peran dan tugas *IT supplier* untuk membantu tugas internal TI.



Gambar 2.2 Model Keselarasan Henderson sebelum dan sesudah *outsourcing* (Sumber : Gewald & Helbig, 2006)

Gambar 2.2 menjelaskan perpindahan tanggung jawab setelah organisasi meng*outsource* operasi TI ke penyedia layanan eksternal. Yang mengatur

outsourcing hanya sebagian kecil dari bagian TI semula, tetap di organisasi untuk mengatur kontrak *outsourcing* dan memastikan keselarasan antara bisnis dan TI.

2.3 Perbandingan Beberapa Kerangka kerja Tata Kelola TI

Ada beberapa kerangka kerja tata kelola TI yang dipelajari pada penelitian dan diterapkan pada beberapa organisasi. Dari hasil studi literatur ada beberapa model tata kelola TI yang dikembangkan oleh: Van Grembergen dan De Haes, Weill dan Ross, Information Technology Governance Institute (ITGI), dan Australian Standard-8015.

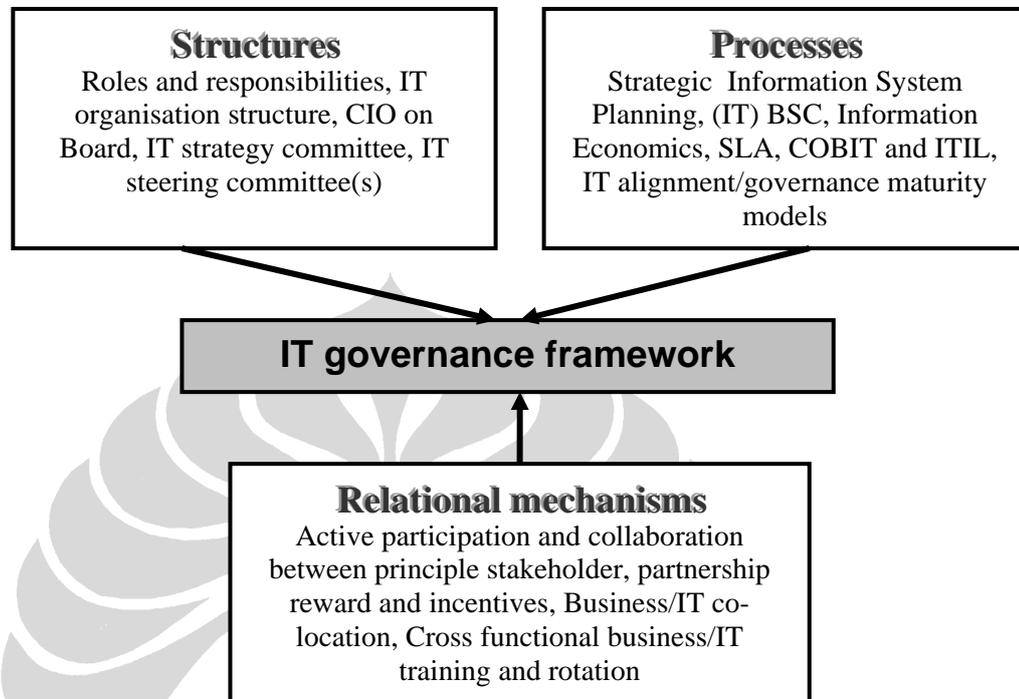
- Model Van Grembergen dan De Haes (2005)

Van Grembergen dan De Haes (2005) mengemukakan bahwa penerapan tata kelola TI memerlukan kombinasi struktur, proses dan mekanisme hubungan untuk keduanya (struktur dan proses).

Secara hierarki dapat digambarkan hubungan struktur, poses dan mekanisme hubungan pada gambar 2.3.

Struktur dalam hal ini diartikan hal-hal mendasar harus dibangun atau sebagai pondasi agar tata kelola TI dapat berjalan. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab, *CIO on board*, *IT Steering committee* dan *IT strategy commitee*. Struktur organisasi TI mencakup bagaimana fungsi TI diorganisir, dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan dalam organisasi tersebut. Pembagian peran dan tanggung jawab mengharuskan definisi peran dan tanggung jawab yang jelas dan tidak ambigu untuk *board* dan eksekutif manajemen, serta sistem pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). *Board* dan manajemen menjalankan tugas pengaturan melalui *IT*

strategic committee dan memastikan bahwa TI merupakan agenda regular dalam kegiatan mereka.



Gambar 2.3 Elemen Kerangka Kerja Tata Kelola TI
(Sumber: Van Gembergen & De Haes, 2005)

Proses adalah pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dalam rangka menerapkan tata kelola TI mencakup: *Strategic Information System Planning; policy dan procedure; Information Economics; IT Balance Scorecard; Service Level Agreement; COBIT and ITIL; IT Alignment/Governance Maturity model;* Proses disini terkait dengan pengambilan keputusan yang strategis dan *monitoring* melalui BSC.

Selain dua hal diatas yaitu sruktur dan poses, ternyata hal yang ketiga mekanisme hubungan disadari tidak kalah penting mengambil bagian dalam penerapan tata kelola TI. Hal ini mengingat meskipun struktur dan proses baik

bukan jaminan akan pencapaian tata kelola TI, namun harus ditunjang dengan saling pengertian antara TI dengan bisnis unit lain atau dengan kata lain komunikasi. Untuk mencapai tata kelola TI yang efektif diperlukan komunikasi dua arah, partisipasi yang baik dan hubungan kolaborasi antara orang-orang bisnis dan orang-orang TI. Sangat krusial sekali untuk memfasilitasi *sharing*, *knowledge management*, *continous education* dan *cross training*. Mekanisme hubungan juga dapat dicapai melalui partisipasi aktif dan kolaborasi antar *stakeholder*, *rewards* dan *incentive*, *business/IT co-location*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.

Tabel 2.3 Struktur, Proses, Mekanisme Hubungan Untuk Tata Kelola TI
(Sumber: Peterson, 2003)

Integration strategy	Structures	Processes	Relational mechanisms	
Tactics	IT Executives & accounts	Strategic IT decision-making	Stakeholder participation	Strategic dialogue
	Committees & councils	Strategic IT monitoring	Business-IT partnerships	Shared learning
Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> - roles and responsibilities - IT strategy committee - IT steering committee - IT organisation structure - CIO on Board - project steering committees - e-business advisory board - e-business task force 	<ul style="list-style-type: none"> -Balanced (IT) scorecards -Strategic Information Systems Planning - COBIT and ITIL - Service Level Agreements -Information economics - Strategic Alignment Model - Business/IT alignment models - IT Governance maturity models 	<ul style="list-style-type: none"> -Active participation by principle stakeholders -Collaboration between principle stakeholders -Partnership rewards and incentives -Business/IT co-location 	<ul style="list-style-type: none"> -Shared understanding of business/IT objectives -Active conflict resolution ('non-avoidance') -Cross-functional business/IT training -Cross-functional business/IT job rotation

Peterson (2003) juga menjelaskan lebih detail secara taktik dan mekanisme mengenai struktur, proses, dan mekanisme hubungan pada Tabel 2.3.

- Model Weill dan Ross (2004)

Menurut Weill dan Ross (2004) proses untuk pengambilan keputusan akan penggunaan TI yang tepat merupakan salah satu cara untuk mencapai keselarasan TI dengan bisnis. Dari hasil penelitian Weill dan Ross ada tiga mekanisme tata kelola TI yang paling efektif yaitu:

- Struktur dalam pengambilan keputusan

Merupakan suatu proses yang akan menggambarkan hak dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi untuk mengajukan suatu ide proyek, melihat keterlibatan unit kerja dalam mengajukan ide pada suatu proyek dan melihat siapa yang berhak memutuskan suatu proyek berbasis TI.

Jika kita lihat pemetaan struktur oleh Van Grembergen dan De Haes (2004), maka model Weill dan Ross akan membahas lebih detail suatu struktur pengambilan keputusan dilihat dari Prinsip TI, Arsitektur TI, Infrastruktur TI, Kebutuhan Aplikasi Bisnis dan Investasi TI, sehingga model ini akan lebih memperjelas pemetaan struktur oleh Van Grembergen dan De Haes.

- Proses keselarasan

Menjelaskan keselarasan antara bisnis dan TI, sehingga investasi yang dikeluarkan untuk proyek bisnis berbasis TI dapat memberikan manfaat yang maksimal untuk memajukan bisnis.

- Pendekatan komunikasi

Merupakan cara untuk menimbulkan kesadaran tentang pentingnya tata kelola TI yang baik bagi organisasi. Pendekatan yang diambil dapat berupa pengumuman, pendidikan, dan pelatihan tentang prinsip-prinsip dan kebijakan tata kelola TI serta pemberitahuan bagaimana proses pengambilan keputusan TI di organisasi.

Pendekatan ini hampir sama dengan model mekanisme hubungan oleh Van Grembergen dan De Haes.

- Model ITGI (2003)

Menurut ITGI (2003) yang harus diperhatikan pada tata kelola TI yaitu pertama, untuk meningkatkan nilai tambah pada organisasi, tata kelola TI harus memperhatikan keselarasan pemanfaatan TI dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Dan kedua penanganan resiko pada implementasi TI dipengaruhi oleh bagaimana penanaman prinsip akuntabilitas pada organisasi. Kedua faktor ini harus didukung oleh sumber daya yang memadai dan harus memiliki pengukuran untuk menjamin bahwa hasil yang diinginkan telah diperoleh. ITGI menggambarkan lima fokus utama untuk tata kelola TI, tiga hal yaitu keselarasan strategis, manajemen sumber daya, dan pengukuran unjuk kerja merupakan pemicu atau penggerak, sedangkan dua hal lain adalah hasilnya yaitu nilai tambah dan manajemen resiko.

Faktor penggerak utama adalah bagaimana TI dapat menghasilkan suatu nilai tambah untuk stakeholder yang dijabarkan dalam strategi TI, dimana sangat diharuskan terciptanya keselarasan strategis dan kolaborasi yang efektif antara bisnis dan TI. Hal itu dapat dijadikan suatu pemicu pengiriman nilai TI yang

fokus pada pengoptimalan biaya dan pembuktian nilai tambah yang diberikan bagi bisnis oleh TI. Manajemen resiko merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam pemberian nilai tambah bagi bisnis karena manajemen resiko bertujuan untuk pengamanan aset TI berupa penanganan dan keberlangsungan operasi bisnis apabila terjadi bencana. Manajemen sumber daya TI bertujuan untuk mengoptimalkan pengetahuan (*knowledge*) dan infrastruktur TI organisasi. Seluruh rangkaian proses ini harus diatur dengan melakukan pengukuran performa melalui penelusuran penyelesaian proyek tertentu dan memonitor layanan TI di organisasi.

ITGI menggunakan kerangka kerja Cobit (*Control Objective for Information and Related Technologies*) untuk dapat memandu berjalannya tata kelola TI secara efektif.

Pemodelan dari area fokus ITGI ini akan lebih menyempurnakan pemodelan sebelumnya oleh Van Grembergen dan De Haes, serta pemodelan Weill dan Ross, dimana kita akan melihat bagaimana suatu keinginan *stakeholder* diterjemahkan dalam suatu strategi TI. Selain itu model ini akan menambahkan informasi mengenai pengiriman nilai TI dan manajemen resiko yang tidak dibahas pada pemodelan sebelumnya.

- Model AS8015 (2005)

AS8015 (2005) mendefinisikan tata kelola TI sebagai suatu sistem memimpin dan mengontrol dengan menggunakan ICT (*Information Communication Technology*) yang dilakukan pada saat ini dan masa yang akan datang. Hal itu melibatkan evaluasi dan pengarahan suatu rencana dengan

menggunakan ICT untuk mendukung organisasi dan memonitor penggunaannya untuk mencapai rencana. Hal ini meliputi strategi dan kebijakan untuk menggunakan ICT di dalam organisasi. Tujuan akhir yang diharapkan oleh AS8015 adalah mencapai hasil dan nilai yang baik dari investasi TI.

Model AS8015 merupakan model ICT Governance yang dikembangkan oleh Australia. Pada model ini, direksi dan komisaris bertanggung jawab untuk mengarahkan ICT melalui tiga tugas utama yaitu: evaluasi penggunaan ICT, mengarahkan penyusunan dan implementasi rencana dan kebijakan, dan memonitor kepatuhan terhadap kebijakan dan kinerja terhadap target yang direncanakan.

Pemodelan ini menambahkan informasi mengenai bagaimana suatu *business pressures* (eksternal) dan *business needs* (internal) sangat diperlukan dalam suatu tata kelola TI. Dan akan melihat siapa yang berperan paling besar dalam suatu pengawasan, evaluasi dan arahan pada suatu tata kelola TI.

Menurut Luftman (2004) ada banyak model tata kelola yang dapat digunakan. Akan tetapi semua model tata kelola dapat diringkas dan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu tata kelola yang berdasarkan struktur organisasi, proses dan hubungan manusia. Tidak ada satu tata kelola yang lebih baik dari yang lain, akan tetapi tantangannya adalah pemilihan yang bijaksana dari alternatif model yang ada agar dapat memenuhi tujuannya yaitu keputusan organisasi telah benar-benar berdasarkan informasi yang tepat tentang TI.

Dari beberapa kerangka kerja tata kelola TI diatas, dapat kita bandingkan dalam suatu tabel dimana setiap kolom menggambarkan kerangka kerja dan baris

menggambarkan kategori yang dipakai oleh kerangka kerja tata kelola TI tersebut. Tabel matriks kerangka kerja tata kelola TI dan kategori yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 2.4. Hampir semua kategori untuk setiap model tata kelola dipakai pada penelitian ini, saling mengisi untuk mengurangi satu model dengan model yang lain. Keempat model ini disintesa, dibandingkan untuk menerangkan suatu model tata kelola TI yang lengkap. Akan tetapi seperti menurut Luftman, keseluruhan kategori tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama yaitu struktur, proses, dan mekanisme hubungan.

Keterangan setiap kategori pada model tertentu yang diisi pada Tabel 2.4 menerangkan pemakaian kategori tersebut pada penelitian ini. Pemberian tanda (*) untuk pemakaian kategori pada tahap analisa dan tanda (**) untuk pemakaian kategori pada tahap perancangan.

Tabel 2.4 Matriks Kerangka Kerja Tata Kelola TI dan Kategori yang digunakan

Kategori	Model Grembergen & De Haes	Model Weill & Ross	Model ITGI	Model AS-8015
Struktur	Struktur Organisasi (*) & (**)			
Proses	Proses TI (*) & (**)			
Mekanisme Hubungan	Mekanisme Hubungan dengan unit fungsi dan tenaga TI eksternal (*) & (**)			
Struktur Pengambilan Keputusan		Untuk menganalisa keselarasan strategi bisnis dan TI (*)		
Proses		Keselarasan		

Keselaran		strategi bisnis dan TI (*)		
Pendekatan Komunikasi		Mekanisme Hubungan dengan unit fungsi dan tenaga TI eksternal (*) & (**)		
Stakeholder Value Drivers			Kebutuhan Akan Tata Kelola TI (*)	
IT Strategic Alignment			Keselaran strategi bisnis dan TI (*)	
IT Value Delivery			Pengembangan & Pengiriman TI (*)	
Risk Management			Resiko Outsourcing Partnership (**)	
Performance Measurement			-	
IT Resource Management			Keahlian dan Pemakaian Sumber Daya (*)	
Direct				Arahan Strategis (**)
Evaluate				Standart & Arsitektur TI (*)
Monitor				Perencanaan & Pengawasan TI (*)
Business Pressures				Kebutuhan Akan Tata Kelola TI /Eksternal (*)
Business Needs				Kebutuhan Akan Tata Kelola TI /Internal (*)

2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Model Tata Kelola TI

Penjelasan dibawah diambil dari Guide Share Europe – Region Austria (2004) mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dan yang mempengaruhi model tata kelola TI.

Meningkatnya strategi TI yang relevan makin membutuhkan strategi bisnis dan strategi TI yang terintegrasi. Pengembangan strategi terintegrasi membutuhkan perencanaan bersama, proses-proses bersama dan pengawasan dewan direksi. Perancangan dan urutan dari proses perencanaan menentukan peran TI dalam suatu organisasi. Strategi bisnis menyediakan dasar untuk penciptaan nilai TI.

Pada Tabel 2.5 dijelaskan mengenai tujuh hal penting yang harus diperhatikan untuk mencapai strategi TI yang terintegrasi.

Tabel 2.5 Hal Penting Untuk Strategi TI Terintegrasi
(Sumber: Guide Share Europe – Region Austria,2004)

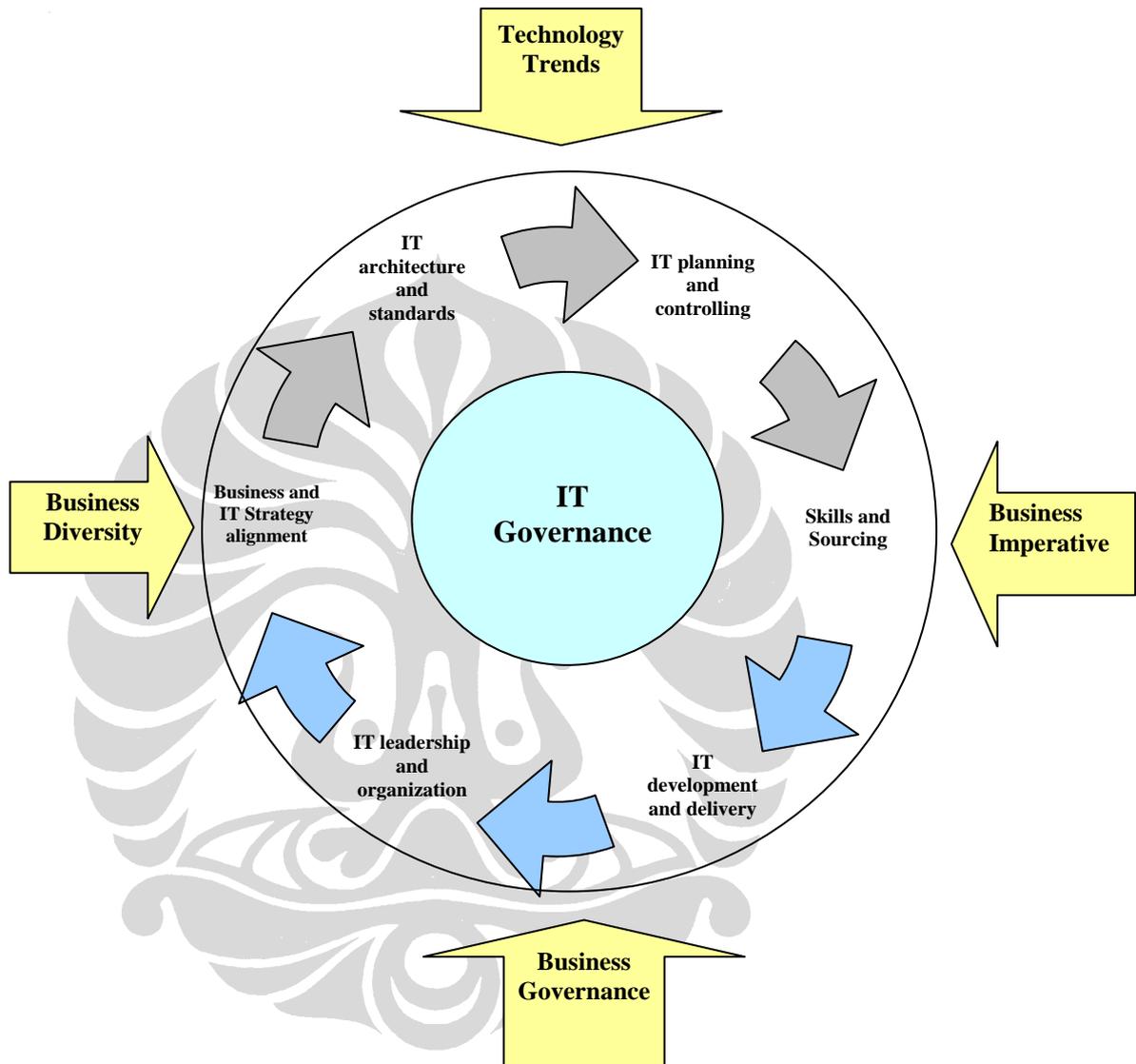
Hal	Keterangan
Keselarasn strategi Bisnis dan TI	Penerapan keselarasn strategi bisnis dan strategi TI secara keseluruhan. Menurut Weill & Ross (2004) keselarasn strategi bisnis dan TI dapat dilihat dari proses penyetujuan investasi TI, proses pengecualian arsitektur, ada perjanjian tingkat layanan, adanya pembayaran kembali (<i>chargeback</i>), <i>project tracking</i> , penilaian formal nilai bisnis.
Standart & Arsitektur TI	Penerapan standart arsitektur perusahaan untuk dikembangkan dan diimplementasikan pada keseluruhan organisasi. Menurut Weill & Ross (2004) arsitektur TI adalah pengaturan logis untuk data, aplikasi dan infrastruktur, ditangani oleh sejumlah kebijakan, keterhubungan, dan pilihan teknis untuk mencapai keinginan bisnis, standarisasi dan integrasi teknis. Dengan adanya <i>road map</i> untuk infrastruktur dan aplikasi (yang tentunya

	merupakan keputusan investasi), keputusan aritektur merupakan pedoman untuk manajemen dan penggunaan TI yang efektif.
Perencanaan dan Pengawasan TI	Perencanaan dan pengawasan layanan TI dan portofolio proyek dari perspektif korporat. Menurut Luftman (2004) perencanaan TI menyangkut keseluruhan perencanaan TI yang ada baik secara strategis, taktis, dan operasional. Pengawasan TI perlu dilakukan apabila yang telah direncanakan telah diterapkan.
Keahlian dan Sumber Daya	Kemampuan yang harus dikembangkan dan diletakan di dalam organisasi dan kegiatan yang harus <i>dioutsourced</i>
Pengiriman dan Pengembangan TI	Mengenai pengaturan “ <i>change</i> ” dan “ <i>run</i> ” <ul style="list-style-type: none"> • Manajemen aplikasi • Manajemen proyek • Manajemen layanan • Manajemen infrastruktur
Kepemimpinan dan Organisasi TI	Pengelolaan organisasi TI disusun agar dapat memenuhi kebutuhan lokal dan global. Kepimpinan TI mempunyai peran sebagai pembangun arahan visi ke depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai visi. Kepemimpinan juga bertanggung jawab untuk menyelaraskan SDM dengan arahan yang dikomunikasikan ke bawahan, dan memberikan inspirasi dan motivasi.
Tata Kelola TI	Proses pengelolaan nilai pengiriman TI untuk dapat memberikan kontribusi pada perusahaan agar tetap bertahan, dengan memperhatikan resiko yang mungkin timbul.

Dengan memperhatikan permasalahan diatas pada suatu organisasi, diharapkan strategi TI yang dibangun akan terintegrasi dengan strategi bisnis.

Gambar 2.4 berikut menggambarkan keterhubungan tujuh hal penting tersebut dalam suatu lingkaran roda, dan pengaruh faktor eksternal TI mengenai keadaan bisnis yang menekannya. Di dalam roda tersebut: tiga hal pertama (mulai dari keselarasan strategi bisnis dan TI) menggambarkan peran TI dari perusahaan, tiga hal berikutnya menggambarkan manajemen TI, dan keenam hal

ini mempengaruhi kebutuhan model tata kelola TI (pada Gambar 2.4 berada di tengah roda).



Gambar 2.4 Hal Penting Untuk Strategi TI Terintegrasi dan Faktor Eksternal TI
(Sumber: The Boston Consulting Group)

Pada Gambar 2.4 ada empat faktor eksternal TI mengenai keadaan bisnis yang mempengaruhi kebutuhan model tata kelola TI pada suatu organisasi. Faktor eksternal ini adalah: tren teknologi yang mungkin dipakai pada organisasi tersebut, keanekaragaman bisnis (*business diversity*), bentuk perintah bisnis

(*business imperative*), dan model pengelolaan bisnis (*business governance*) yang akan dijelaskan pada bab berikut.

2.4.1 Keadaan Bisnis (Faktor Eksternal TI)

Model tata kelola TI sangat bergantung dengan keadaan bisnis secara keseluruhan. Model tata kelola yang benar ialah model yang dapat berubah sesuai dengan perubahan dari faktor keadaan atau suasana organisasi. Ada empat faktor (lihat Gambar 2.4, dilambangkan dengan panah yang menekan roda 7 hal penting untuk strategi TI terintegrasi) yang mempengaruhi model tata kelola yaitu:

- Keanekaragaman Bisnis (*Business Diversity*)
 - Keragaman perusahaan
 - Kebutuhan bisnis yang serba sama (homogen), atau
 - Model bisnis yang beraneka ragam dari unit bisnis yang berbeda
 - Perusahaan bergerak di bidang :
 - Produksi
 - Layanan
 - Sektor Publik
 - Ukuran dari perusahaan
- Tren Teknologi (*Technology Trends*)

Tren teknologi yang kebanyakan dipakai, tren teknologi dimanfaatkan di perusahaan

 - *Strategic Differentiator* (pembeda strategis) atau
 - *Efficiency Increase* (peningkatan efisiensi)

- Model Manajemen Bisnis atau Pengelolaan Bisnis (*Business Management Model*)

Keterkaitan struktur organisasi secara keseluruhan

- *Financial Holding* dengan unit bisnis yang independen
- Unit bisnis yang terintegrasi dan terkait erat satu sama lain

- Bentuk Perintah bisnis (*Business Imperative*)

kekuatan pendorong pada perusahaan

- Lingkungan ekonomi
- Lingkungan Kompetisi
- Pelanggan (*Customer*)
- Kinerja Perusahaan (*Company Performance*)

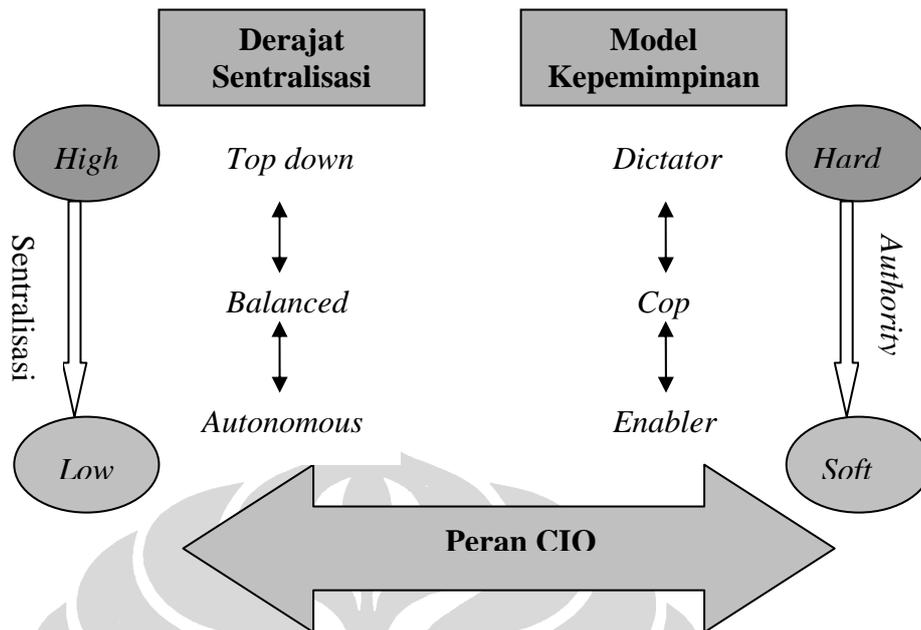
Jadi model tata kelola TI pada suatu organisasi sangat bergantung pada pengelolaan tujuh hal penting diatas dan bagaimana keadaan organisasi secara keseluruhan mempengaruhinya.

2.4.2 Kunci Penentu Tata Kelola

Faktor-faktor yang menjadi kunci penentu tata kelola (*key governance levers*) adalah:

- derajat sentralisasi,
- model kepemimpinan,
- peran dari CIO

Gambar 2.5 dapat melukiskan keterhubungan faktor-faktor diatas, dimana derajat sentralisasi dan model kepemimpinan akan mempengaruhi peran dari CIO.



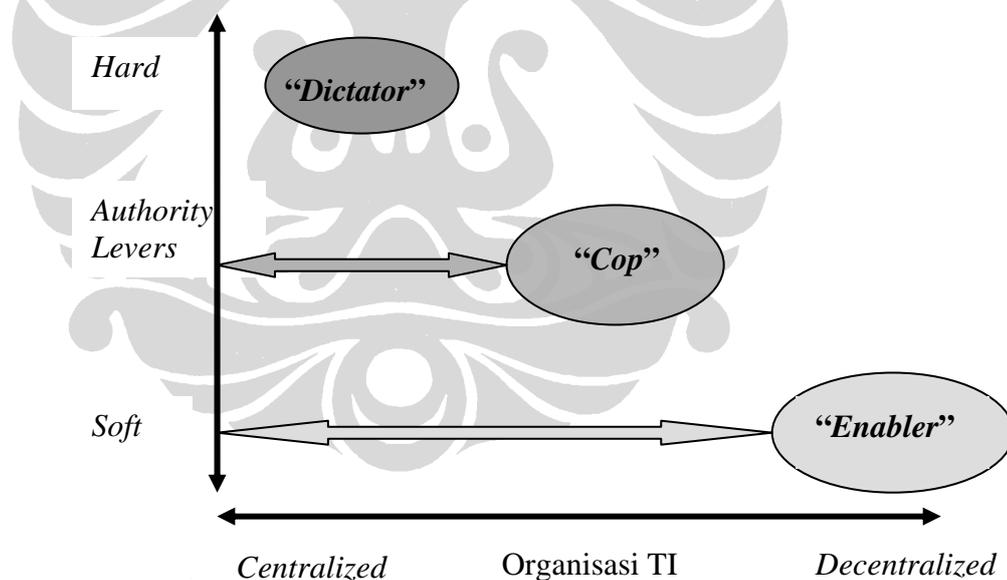
Gambar 2.5 Faktor Kunci Penentu Tata Kelola
(Sumber: The Boston Consulting Group)

Tiga model Derajat Sentralisasi (*autonomous, balanced dan top down*) dapat menjelaskan peran CIO sebagai berikut:

- *Autonomous* untuk *Conglomerats* atau *Holding Company*
 - Dewan bertemu untuk menciptakan lingkungan untuk digunakan bersama, dengan meningkatkan:
 - Kompetensi Kelompok
 - Pusat Keunggulan (*centers of excellence*)
 - Sedikit atau tidak ada kegiatan yang menentukan
- *Balanced* untuk *Networked* atau unit bisnis yang terintegrasi secara parsial
 - Dewan dari ketua Teknologi secara aktif menetapkan agenda
 - Dapat dipercaya (*credible*), pemimpin yang dihormati, biasanya CIO/CTO Korporat

- *Active oversight* dari kegiatan dalam jangkauan dengan memberikan penyatuan sumber daya
- *Top Down* untuk model satu unit usaha atau perusahaan yang terintegrasi secara ketat
 - CIO atau CTO Korporat menetapkan agenda dan yang lain mengikuti
 - *Active oversight* atau manajemen dari kegiatan teknologi banyak dilakukan secara terpusat

Gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Gambar 2.6, dimana organisasi diukur dari derajat sentralisasi (garis horizontal) dan *authority levers* diukur dari lunak (*soft*) dan keras (*hard*) secara vertikal.



Gambar 2.6 Gaya Kepemimpinan
(Sumber: The Boston Consulting Group)

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Dictator*: menentukan kebijakan dan melaksanakan atau menyelenggarakan, dapat bekerja dengan baik jika unit bisnis mirip.

- *Cop*: Menyelenggarakan prioritas dengan nilai yang tertinggi seperti: standart, prioritas proyek, dan skala ekonomi. Cop tidak membuat hukum unilateral (satu cabang).
- *Enabler*: Membangun persetujuan umum untuk mengendalikan perubahan, dan tidak ada kebijakan atau aturan penyelenggaraan.

2.4.3 Ukuran Kinerja Organisasi

Tata kelola TI yang efektif membutuhkan senior manager untuk mendefinisikan tujuan dari kinerja perusahaan, dan secara aktif merancang tata kelola yang memudahkan kebiasaan yang cocok dengan tujuan tersebut.

	PERFORMANCE		
	PROFIT	ASSET UTILIZATION	GROWTH
Strategic Driver	Profitability via enterprisewide integration and focus on core competencies	Efficient operation by encouraging sharing and reuse	Encourage business unit innovation with few mandated processes
Key Metrics	ROI/ROE and business process costs	ROA and unit IT cost	Revenue growth
Key IT Governance Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enterprisewide management mechanisms (e.g., executive committee) ■ Architecture process ■ Capital approval ■ Tracking of business value of IT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business/IT relationship manager ■ Process teams with IT members ■ SLA and chargeback ■ IT leadership decision-making body 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budget approval and risk management ■ Local accountability ■ Portals or other information/services sources
IT Infrastructure	Layers of centrally mandated shared services	Shared services centrally coordinated	Local customized capability with few required shared services
Key IT Principles	Low business costs through standardized business processes	Low IT unit costs; reuse of standard models or services	Local innovation with communities of practice; optional shared services
Governance	<p style="text-align: center;">More centralized</p> <p style="text-align: center;">← E.g., Monarchies and Federal</p>	<p style="text-align: center;">Blended</p> <p style="text-align: center;">E.g., Federal and Duopoly</p>	<p style="text-align: center;">More decentralized</p> <p style="text-align: center;">→ E.g., Feudal arrangements; risk management emphasis</p>

* Based on analysis of companies with statistically significantly higher three-year industry-adjusted performance: profit (ROI/ROE), asset utilization (ROA), growth (revenue growth).

Gambar 2.7 Corak tata kelola yang berbeda tergantung ukuran kinerja yang ditekankan (Sumber: Weill & Ross, 2005)

Gambar 2.7 menerangkan tentang corak tata kelola yang berbeda tergantung ukuran kinerja yang ditekankan, terdiri dari tiga corak yaitu kinerja yang berdasarkan profit, pemanfaatan asset, dan pertumbuhan, dimana berturut-turut tata kelola yang digunakan, sentralisasi, gabungan (federal) dan desentralisasi.

2.5 IT Balanced Scorecard dan Kerangka Kerja Cobit

2.5.1 IT Balanced Scorecard

Dasar teori mengenai *IT Balanced Scorecard* dirangkum dari Grembergen dan Saull (2001). *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan & Norton, merupakan sistem manajemen kinerja yang memungkinkan bisnis untuk mendorong strategi berdasarkan pengukuran dan ditindaklanjuti. Akhir-akhiri ini BSC banyak diterapkan pada teknologi informasi. *Information Technology Balanced Scorecard* (IT BSC) menjadi alat yang sering dipakai dengan konsep yang tersebar.

USER ORIENTATION	BUSINESS CONTRIBUTION
<p>Perspective question How do users view the IT department?</p> <p>Mission To be the preferred supplier of information systems.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferred supplier of applications • Preferred supplier of operations • Partnership with users • User satisfaction 	<p>Perspective question How does management view the IT department?</p> <p>Mission To obtain a reasonable business contribution from IT.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control of IT expenses • Business value of IT projects • Provision of new business capabilities
OPERATIONAL EXCELLENCE	FUTURE ORIENTATION
<p>Perspective question How effective and efficient are the IT processes?</p> <p>Mission To deliver effective and efficient IT systems and services.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficient and effective development efforts • Efficient and effective operations 	<p>Perspective question How well is IT positioned to meet future needs?</p> <p>Mission To develop opportunities to answer future challenges.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training and education of IT staff • Expertise of IT staff • Research into emerging technologies • Age of application portfolio

Gambar 2.8 *IT Balanced Scorecard* Secara Umum

(Sumber: Van Grembergen, Saull, 2001)

Van Grembergen dan Saull (2001) membagi *IT Balanced Scorecard* menjadi empat perspektif, yaitu perspektif orientasi pengguna yang menyatakan evaluasi pemakai terhadap TI, perspektif keunggulan operasional menyatakan proses TI yang digunakan untuk mengembangkan dan mendukung aplikasi,

perspektif orientasi masa depan yang menyatakan sumber daya manusia dan teknologi yang dibutuhkan TI untuk mengirimkan layanannya dari waktu ke waktu, perspektif kontribusi bisnis menangkap nilai bisnis yang dapat diciptakan dari investasi TI. Gambar 2.8 mendeskripsikan IT BSC secara umum.

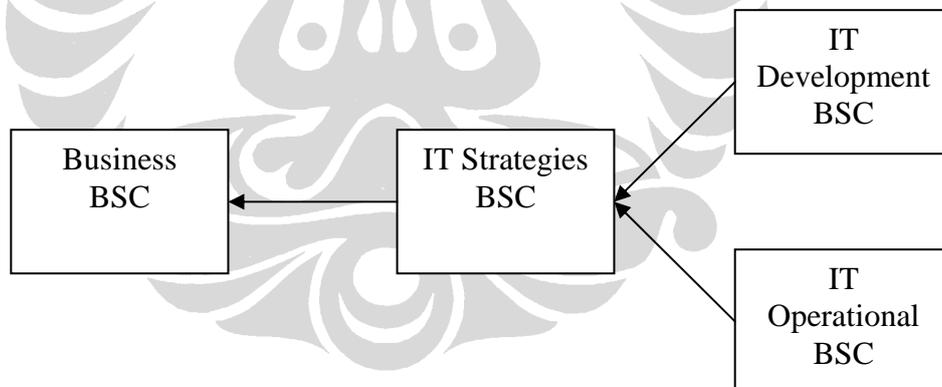
Setiap perspektif tersebut harus diterjemahkan ke metrik yang cocok dan diukur dengan menaksir situasi sekarang. Penaksiran ini harus dilakukan berulang dan diselaraskan dengan tujuan yang sebelum dibangun dan *benchmark*. Komponen yang penting dari IT BSC ialah hubungan sebab dan akibat (*cause-and-effect relationship*) antara pengukuran. Hubungan ini dinyatakan oleh dua jenis pengukuran yaitu pengukuran hasil dan penggerak unjuk kerja. *IT Scorecard* yang baik dikembangkan berisi campuran dari dua jenis pengukuran ini. Pengukuran hasil seperti para produktivitas programer (contoh: jumlah batas fungsi per orang per bulan), tanpa penggerak unjuk kerja seperti pendidikan staf TI (contoh: jumlah hari pendidikan per orang per tahun) tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil dapat dicapai. Dan penggerak unjuk kerja tanpa pengukuran hasil dapat mendorong ke arah investasi yang penting tanpa suatu pengukuran yang menandakan apakah strategi yang terpilih efektif.

Hubungan sebab akibat harus digambarkan sepanjang keseluruhan scorecard, dapat dilihat pada Gambar 2.9. Lebih dan lebih baik pendidikan staf TI (orientasi masa depan) adalah suatu *enabler* (penggerak unjuk kerja) untuk mutu yang lebih baik dari sistem yang dikembangkan (perspektif keunggulan operasional) yang pada gilirannya adalah suatu *enabler* untuk peningkatan kepuasan pemakai (perspektif pemakai) yang akhirnya akan mendorong ke arah nilai bisnis yang lebih tinggi dari TI (kontribusi bisnis).

Cause-and-effect relationship
 IF
 IT employee's expertise is improved
 (future orientation)
 THEN
 This may result in a better quality of development systems
 (operational excellence)
 THEN
 This may meet better user experiences
 (user orientation)
 THEN
 This may enhance the support of business processes
 (business contribution)

Gambar 2.9 Hubungan Sebab Akibat
 (Sumber: Grembergen, Saull, De Haes, 2003)

Standart yang diusulkan BSC terhubung dengan bisnis melalui kontribusi bisnis. Hubungan antara TI dan bisnis dapat dengan tegas dinyatakan melalui aliran dari *balanced scorecard* Van Der Zee (1999) dan Van Grembergen (2000).



Gambar 2.10 *Balance Scorecard Cascade*
 (Sumber : Van Grembergen & Saull, 2001)

Pada Gambar 2.10 dapat dilihat hubungan *IT Scorecard* dan *Business Balanced Scorecard*. IT BSC pengembangan dan IT BSC operasional keduanya adalah *enabler* IT BSC Strategis yang pada gilirannya *enabler* business BSC. Aliran *scorecard* ini menjadi suatu penghubung dari kumpulan pengukuran

yang akan menjadi instrumental yang menyelaraskan strategi TI dan bisnis dan akan membantu untuk menentukan bagaimana nilai bisnis diciptakan melalui teknologi informasi.

2.5.2 Struktur dan Kerangka Kerja Cobit

Cobit memberikan keuntungan (manfaat) bagi manajer, pengguna TI dan auditor. Manajer memperoleh keuntungan dari Cobit karena menyediakan pondasi untuk membuat keputusan-keputusan TI dan investasi TI. Pembuatan keputusan lebih efektif karena Cobit membantu manajemen dalam mendefinisikan perencanaan strategis TI, mendefinisikan arsitektur informasi, mendapatkan hardware dan software TI yang tepat untuk menjalankan strategi TI, memastikan pelayanan yang berkelanjutan, dan memonitor unjuk kerja dari sistem TI. Pengguna TI mendapatkan keuntungan dari Cobit karena menyediakan kepastian kepada mereka jika aplikasi yang membantu dalam pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan informasi sesuai dengan Cobit. Karena Cobit menerapkan kontrol dan keamanan di dalam proses TI. Cobit memberikan keuntungan kepada auditor karena Cobit menolong mereka mengidentifikasi kepada temuan audit mereka (Wikipedia, 2006).

Cobit terdiri dari empat domain (Cobit 4.1):

- *Plan and Organize* (PO)
- *Acquire and Implement* (AI)
- *Deliver and Support* (DS)
- *Monitor and Evaluate* (ME)

Untuk lebih jelasnya tentang domain Cobit akan dijelaskan sebagai berikut:

- *Plan and Organize*

Domain ini meliputi penggunaan dari teknologi dan bagaimana teknologi tersebut dapat dengan baik digunakan untuk menolong perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Domain ini juga menggarisbawahi bentuk organisasi dan infrastruktur TI yang diambil dalam kaitannya untuk memperoleh hasil optimal dan untuk menghasilkan keuntungan dari penggunaan TI. Tabel 2.6 berikut menggambarkan kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *Plan and Organize*.

Tabel 2.6 (Sumber: Cobit 4.0, ITGI, 2005)

*High Level Control Objectives
Plan and Organize*

PO1	<i>Define a Strategic Plan</i>
PO2	<i>Define the Information Architecture</i>
PO3	<i>Determine Technological Direction</i>
PO4	<i>Define the IT Processes, Organization and Relationship</i>
PO5	<i>Manage the IT Investment</i>
PO6	<i>Communicate Management Aims and Direction</i>
PO7	<i>Manage IT Human Resources</i>
PO8	<i>Manage Quality</i>
PO9	<i>Assess and Manage IT Risks</i>
PO10	<i>Manage Projects</i>

- *Acquire and Implement*

Mengidentifikasi kebutuhan TI, memperoleh teknologi, dan menerapkannya di dalam proses bisnis perusahaan. Domain ini juga menunjukkan pengembangan dari perencanaan suatu pemeliharaan dimana perusahaan perlu mengadopsi dalam rangka memperpanjang hidup dari suatu sistem TI dan komponennya. Tabel 2.7 berikut

mendaftar kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *Acquire and Implement*.

Tabel 2.7 (Sumber: Cobit 4.0, ITGI, 2005)

*High Level Control Objectives
Acquire and Implement*

AI1	<i>Identify Automated Solutions</i>
AI2	<i>Acquire and Maintain Application Software</i>
AI3	<i>Acquire and Maintain Technology Infrastructure</i>
AI4	<i>Enable Operation and Use</i>
AI5	<i>Procure IT Resource</i>
AI6	<i>Manage Changes</i>
AI7	<i>Install and Accredite Solution and Changes</i>

- *Delivery and Support*

Delivery and Support memfokuskan pada aspek penyampaian teknologi informasi. Ini meliputi area seperti pelaksanaan aplikasi di dalam sistem TI dan hasilnya, juga proses dukungan yang memungkinkan pelaksanaan yang efisien dan efektif dari sistem TI ini. Proses dukungan ini meliputi isu keamanan dan pelatihan. Tabel 2.8 berikut mendaftar kontrol objektif untuk domain *delivery and support*.

Tabel 2.8 (Sumber: Cobit 4.0, ITGI, 2005)

*High Level Control Objectives
Delivery and Support*

DS1	<i>Define and Manage Service Levels</i>
DS2	<i>Manage Third-party Services</i>
DS3	<i>Manage Performance and Capacity</i>
DS4	<i>Ensure Continuous Services</i>
DS5	<i>Ensure Sytem Security</i>
DS6	<i>Identify and Allocate Costs</i>
DS7	<i>Educate and Train Users</i>
DS8	<i>Manage Service Desk and Incidents</i>
DS9	<i>Manage the Configuration</i>
DS10	<i>Manage Problems</i>

DS11	<i>Manage Data</i>
DS12	<i>Manage the Physical Environment</i>
DS13	<i>Manage Operations</i>

- *Monitor and Evaluate*

Domain monitor and evaluate berhadapan dengan strategi perusahaan di dalam menilai kebutuhan perusahaan dan dapat atau tidaknya sistem TI yang sekarang masih memenuhi sasaran di mana sistem itu telah dirancang dan kontrol yang diperlukan untuk mematuhi kebutuhan regulator. Monitoring juga meliputi isu dari suatu penilaian yang mandiri dari efektifitas sistem TI dalam kemampuannya untuk memenuhi sasaran hasil bisnis dan kontrol proses perusahaan oleh auditor internal dan eksternal. Tabel 2.9 yang berikut kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *monitor and evaluate*.

Tabel 2.9 (Sumber: Cobit 4.0, ITGI, 2005)

High Level Control Objectives

Monitor and Evaluate

ME1	<i>Monitor and Evaluate IT Processes</i>
ME2	<i>Monitor and Evaluate Internal Control</i>
ME3	<i>Ensure Regulatory Compliance</i>
ME4	<i>Provide IT Governance</i>

Panduan Tata kelola TI dalam Cobit menyediakan:

1. Struktur yang menghubungkan proses TI, sumber daya TI dan informasi, dengan strategi dan tujuan bisnis
2. Membantu mengintegrasikan cara optimal dalam melakukan fungsi manajemen yang mencakup *planning & organization, acquisition & implementation, delivery & support* serta *monitoring* kinerja TI

3. Membantu organisasi dalam memanfaatkan informasi yang dimilikinya secara maksimal, dengan demikian memaksimalkan manfaat dan kesempatan meraih peluang serta keuntungan kompetitif.

Di dalam menjalankan fungsinya, manajemen perusahaan harus memastikan bahwa sistem kontrol internal perusahaan bekerja dengan baik. Dengan demikian hal ini dapat mendukung proses bisnis perusahaan, yaitu dengan cara memenuhi tuntutan dan kebutuhan informasi dari setiap aktifitas TI, serta mengetahui bagaimana dampaknya terhadap sumber daya TI perusahaan. Dampak terhadap sumber daya (data, sistem, aplikasi, teknologi, fasilitas, dan SDM) merupakan elemen yang sangat penting, dimana didalamnya mencakup pemenuhan kebutuhan bisnis akan efisiensi, efektifitas, kerahasiaan, keterpaduan, ketersediaan, kepatuhan dan keandalan dari informasi.

Kontrol, yang mencakup kebijakan, struktur organisasi, praktek dan prosedur, adalah tanggung jawab manajemen perusahaan. Manajemen harus memastikan adanya *due diligence* yang dilakukan oleh setiap individu yang terlibat dalam kegiatan operasional TI dalam perusahaan (pengelolaan, penggunaan, rancang bangun, pengembangan dan pemeliharaan).

Dengan demikian suatu kontrol objektif TI adalah pernyataan mengenai hasil atau tujuan yang harus dicapai melalui penerapan prosedur kontrol dalam aktifitas tertentu.

Cobit memberikan panduan yang membantu pihak manajemen untuk menangani atau memenuhi kebutuhan serta persyaratan Tata kelola TI yang baik. Untuk itu tersedia seperangkat alat bantu yang bersifat umum (*generic*) dan dapat

digunakan sebagai acuan bagi organisasi dalam menentukan sendiri alat-alat bantu yang bersifat spesifik, yang sesuai bagi organisasinya.

Beberapa alat bantu yang termasuk dalam setiap proses TI dalam Cobit berupa:

1. Daftar CSF atau faktor-faktor kritis penentu kesuksesan
2. Daftar KGI atau indikator-indikator kunci dari suatu tujuan
3. Daftar KPI atau indikator-indikator kunci dari kinerja
4. *Maturity Model* atau model maturitas untuk membantu dalam melakukan benchmarking dan pembuatan keputusan dalam meningkatkan kapabilitas.

Adapun hubungan antar alat bantu diatas adalah bahwa CSF adalah langkah-langkah atau hal-hal penting yang perlu dilakukan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat maturitas yang diinginkan, sementara itu pengawasan terhadap kinerja yang dihasilkan dilakukan dengan menggunakan KPI, untuk melihat apakah tujuan yang ditetapkan melalui KGI telah tercapai.

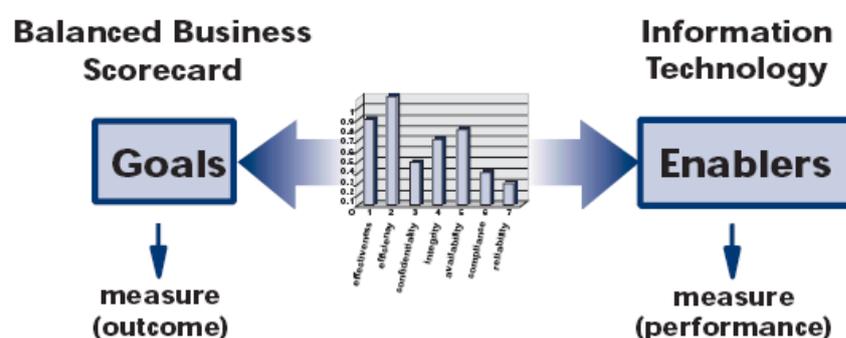
2.5.3 Hubungan BSC, IT BSC dan Cobit

Pada *Management Guidelines*, Cobit 4.0, ITGI, 2005 dalam *appendix III*, mengenai keterhubungan BSC dan Cobit. Kerangka kerja Cobit menyatakan bahwa TI memampukan bisnis dengan mengirimkan informasi yang dibutuhkan bisnis. Oleh sebab itu proses TI diukur dengan melihat kriteria Cobit yang ada di kerangka kerja Cobit. Tabel 2.10 berikut menampilkan kriteria informasi menurut Cobit.

Tabel 2.10 Kriteria Informasi

Information Criteria
• effectiveness
• efficiency
• confidentiality
• integrity
• availability
• compliance
• reliability

Setiap kriteria informasi tersebut kepentingannya tidak sejajar sama. Kepentingannya tergantung pada bisnis perusahaan dan proses TI yang spesifik melihat kepada kriteria informasi tersebut. Kepentingan kriteria tersebut secara relatif dapat digambarkan pada Gambar 2.11, yaitu kriteria informasi mengekspresikan harapan bisnis, dan oleh sebab itu tujuan TI akan memungkinkan bisnis. Prinsip dari pengukuran keluaran dan unjuk kerja sangat melekat pada *Business Balanced Scorecard* dan digunakan untuk mengembangkan *Management Guidelines*.



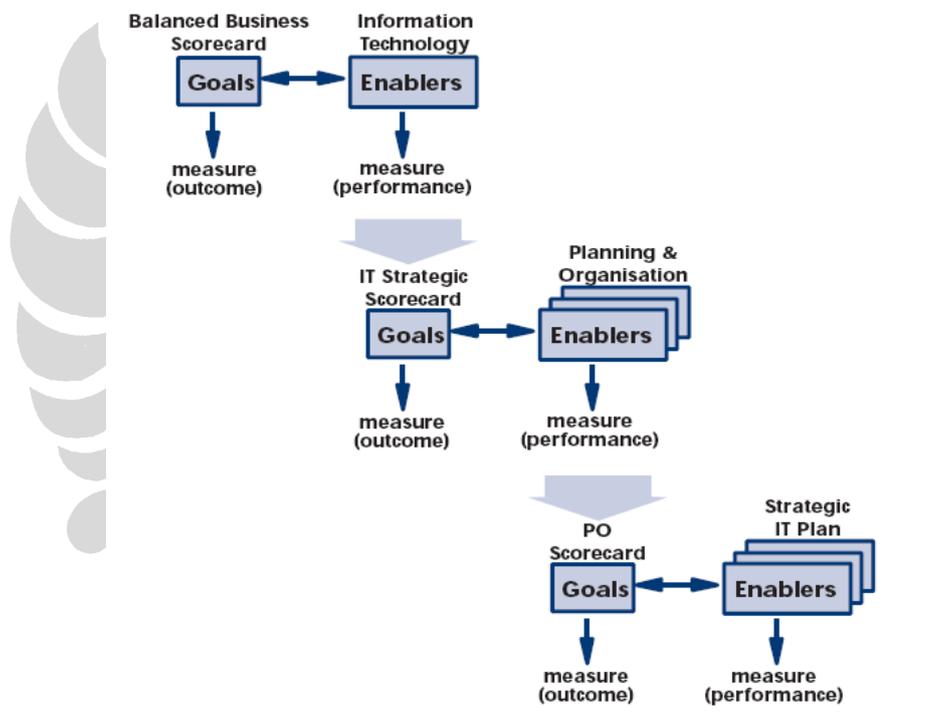
Gambar 2.11 Hubungan antara BSC , Kriteria Informasi dan TI

(Sumber: *Management Guidelines*, Cobit 4.0, ITGI, 2000)

Pengukuran unjuk kerja dari *enabler* menjadi tujuan TI, yang juga akan memiliki sejumlah *enabler*. Dan hal ini dapat merupakan domain Cobit. Di sini

pengukuran dapat diturunkan, pengukuran unjuk kerja dari domain dapat merupakan tujuan dari proses. Gambar 2.12 berikut menggambarkan proses penurunan (*cascading*) tersebut.

Cara lain untuk melihat ini ialah dengan melihat dari Business BSC dan empat dimensinya dan kemudian pertimbangkan TI sebagai *enabler* bisnis dan dimonitor oleh IT BSC. Mengirimkan tujuan TI yang strategis biasanya disediakan dua tanggung jawab domain yang berbeda dalam suatu perusahaan yaitu *scorecard* pengembangan dan *scorecard* operasional.



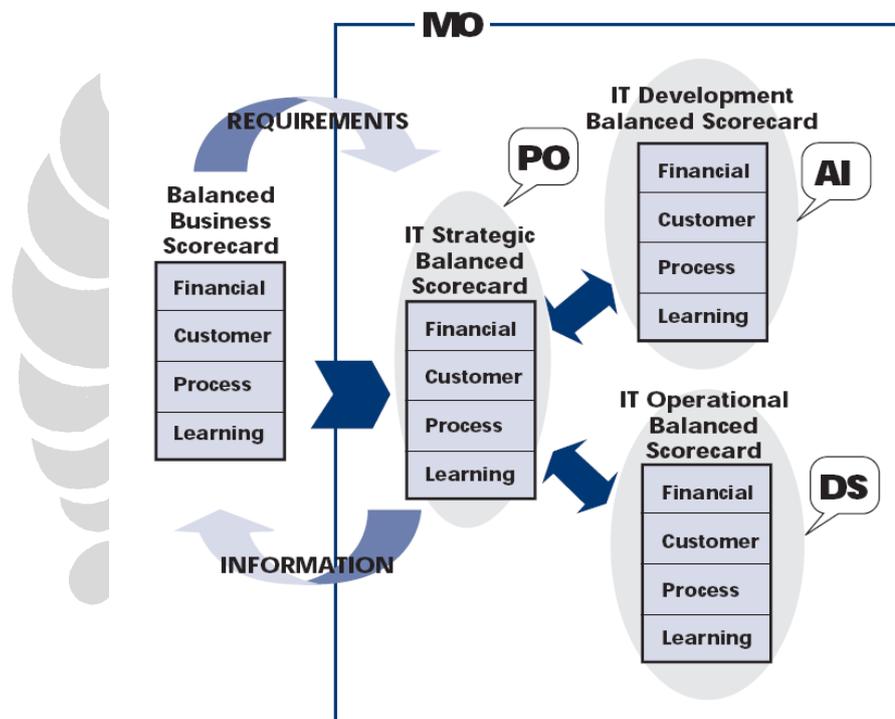
Gambar 2.12 Proses *cascading* pengukuran keluaran dan unjuk kerja

(Sumber: *Management Guidelines*, Cobit 4.0, ITGI, 2000)

Sekarang kita dapat dengan mudah memetakan empat domain TI yang telah diidentifikasi kerangka kerja Cobit kedalam *scorecard* yang ada. *Plan and Organize* (PO) menyediakan ukuran untuk IT BSC Strategis, *Acquire and*

Implement (AI) menyediakan ukuran untuk IT BSC Pengembangan, dan *Deliver and Support* menyediakan ukuran untuk IT BSC Operasional. Yang menyeliputi keseluruhan domain adalah domain *Monitoring and Evaluate* (ME) yang menyediakan keseluruhan manajemen pengawasan dan pengukuran, melalui audit dan melalui kepastian, yaitu tata kelola perusahaan secara keseluruhan.

Untuk lebih jelasnya Gambar 2.13 berikut menggambarkan hubungan empat domain tersebut dikaitkan dengan bisnis BSC dan IT BSC.



Gambar 2.13 Hubungan antara Bisnis BSC, IT BSC dan domain Cobit

(Sumber: *Management Guidelines*, Cobit 4.0, ITGI, 2000)

2.6 Organisasi Pemelihara (*Retained Organization*)

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Sekelompok kecil yang tinggal dengan perusahaan yang *outsourcing* seperti yang

diusulkan diatas dijelaskan sebagai kelompok yang kurus dan dinamis yang cepat tanggap dengan kebutuhan bisnis. Kelompok ini disebut juga “*retained organization*”. Tanggung jawab utama dari *retained organization* adalah untuk secara terus menerus selaras dengan unit bisnis, dimana unit bisnis merupakan *customer* dari *retained organization*, dan harapan penyedia layanan dan lebih jauh lagi untuk mengatur hubungan penyedia layanan dalam basis harian, untuk memastikan hubungan *outsourcing* mengirimkan nilai yang diharapkan ke bisnis.

Sebagai penyedia layanan yang mempunyai beberapa tanggung jawab, yang tadinya dengan *customer* bagian TI, peran dari bagian TI yang memelihara (*retained*) akan berubah secara mendasar. Mengatur hubungan *end-user* dan penyedia layanan merupakan ilmu baru yang dikembangkan. Perpindahan ke arah organisasi yang *service oriented* sangat diperlukan. Peran dari *retained organization* menjadi lebih fokus pada perencanaan strategis, manajemen (proyek) portofolio, manajemen arsitektur TI, manajemen kontrak, dan manajemen hubungan, seperti telah disampaikan Gartner Group (2002). *Retained organization* sekarang bertanggung jawab untuk mengatur kebutuhan daripada menyediakan layanan TI.

Pada Tabel 2.11 berikut, dijelaskan adanya pembagian tanggung jawab antara organisasi yang meng*outsource* dan penyedia layanan, dari tingkat strategis ke operasional. Fungsi dalam tanggung jawab penyedia layanan berpindah dari bagian TI yang dulu ke penyedia layanan eksternal.

Tabel 2.11 Perpindahan Tanggung Jawab Dari Internal TI ke penyedia layanan TI eksternal (sumber: IBM)

	Strategic		Functional				Operational			
	Business Strategy	IT Strategy	Business Requirements Mgt.	IT-Requirements Mgt.	Infrastructure Solution Design	Change Control Mgt.	Business Project Mgt.	Applic. Project Mgt.	IT Project Mgt.	Manage Svcs and Achieve Service Levels
Customer	Responsible	Responsible	Responsible	Involved	Involved	Involved	Responsible	Responsible	Will be Informed	Will be Informed
Supplier	Will be Informed	To be Consulted	Will be Informed	Responsible	Responsible	Responsible	To be Consulted	Involved	Responsible	Responsible

Model tata kelola antar kelompok harus menggambarkan tanggung jawab baru yang tepat. Menurut Feeny & Wilcocks (1998) empat kategori inti TI yang harus dikerjakan sendiri (*kept in-house*), walaupun *customer* ingin untuk meng*outsource* hampir semua TI. Empat kapabilitas inti itu ialah tata kelola TI, *business requirement*, kemampuan teknis, dan manajemen penyedia layanan eksternal. Lebih jauh lagi, *retained organization* harus memiliki pengetahuan bisnis dan TI dalam rangka memenuhi tanggung jawabnya. Untuk memenuhi beberapa kebutuhan, beberapa peran harus dibentuk di dalam *retained organization*. Peran inti dari *retained organization* adalah:

Head of Retained Organization

Kepala *Retained Organization* bertanggung jawab akan keberhasilan perjanjian *outsourcing* secara keseluruhan. Kepala *Retained Organization* mengatur kegiatan dan bertanggung jawab akan strategi dan misi TI. Tanggung jawabnya dapat disebut dengan tata kelola TI.

Finance/Administration Manager

Fungsi keuangan dan administratif sangat diperlukan untuk mengesahkan pesanan penyedia layanan dan memastikan ketaatan pada perjanjian dan harga yang telah disepakati seperti perantara permintaan ke unit bisnis.

Contract Manager

Manajemen kontrak memastikan penyedia layanan mengirimkan layanan sesuai dengan kontrak. Lebih jauh lagi, Ia bertanggung jawab untuk menggabungkan semua perubahan yang mungkin ke dalam kontrak. Ia bekerja sangat erat dengan *service level manager*, yang bertanggung jawab pada isi *service level agreements* (SLAs) yang harus selalu selaras dengan kebutuhan bisnis.

Business Unit Manager

Spesifikasi kebutuhan bisnis merupakan dasar untuk penerapan fitur-fitur baru yang dibutuhkan oleh unit bisnis. Fungsi ini membangun hubungan yang dekat dengan bisnis, mengerti bisnis dan implikasinya kepada TI dan berhubungan dengan penyedia layanan dalam hal pengiriman layanan

IT Architect

Peran ini memastikan kemampuan teknis tetap tinggal di *retained organization* untuk memelihara dan mengawasi bentuk disain. Arsitek TI harus memastikan arsitektur TI mencerminkan kebutuhan bisnis.

Service Level Manager

Service level manager bertanggung jawab pada kualitas layanan yang dikirimkan sesuai dengan SLAs. Untuk mengatasi hal itu *service level manager* perlu pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan kinerja internal untuk mengartikan *critical threshold* dari tingkat layanan untuk secara berkesinambungan menyelaraskan kontrak tingkat layanan dengan perubahan kebutuhan unit bisnis. Di dalam melakukan tugasnya *service level manager* harus bekerja sama dengan *contract manager* untuk memastikan kontrak mencerminkan kebutuhan sekarang dari unit bisnis sebagai *customer* dari *retained organization*. *Contract manager* harus menitikberatkan pada aspek legal dari SLAs sedangkan *service level manager* menitikberatkan pada isi dari tingkat layanan.

Selain tanggung jawab diatas layanan tambahan seperti layanan konsultasi ke unit bisnis dapat juga ditambahkan pada *retained organization*. Bagaimanapun, itu semua bergantung pada harapan unit bisnis dengan memperhatikan peran organisasi TI yang baru.

Menurut metagroup (2002), rata-rata jumlah *retained organization* antara lima dan tujuh persen dari organisasi TI sebelumnya.

2.7 Model Tata Kelola *Outsourcing Partnership*

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Pada penelitian ini, tata kelola hubungan *outsourcing* TI adalah mengenai bagaimana

mendapatkan pengertian bersama yang mendefinisikan beberapa tujuan *outsourcing* yang membutuhkan persekutuan yang diatur secara aktif.

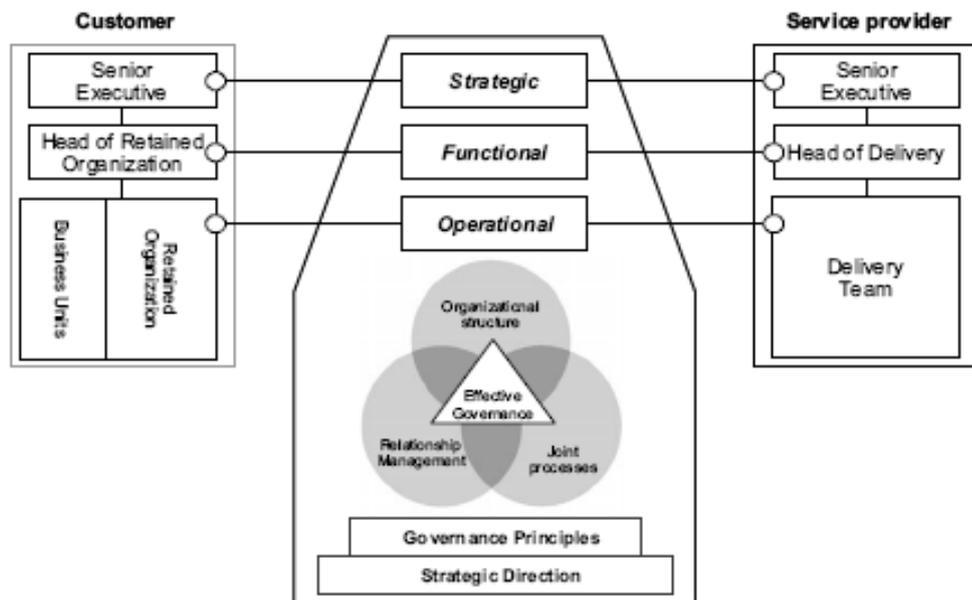
Penggabungan pernyataan secara teori dan praktis kebutuhan akan model tata kelola untuk mengatur hubungan *outsourcing* dijelaskan sebagai berikut:

Sebuah model tata kelola yang menyediakan struktur yang diperpanjang yang membantu untuk mendukung tujuan bisnis dari customer baik pada tingkat strategis, fungsional, dan operasional. Model tata kelola mendefinisikan “what to do”, “how to do”, “who should do it” dan “how it should be measured”. Hal ini menyebut peran, proses, ukuran, dan struktur organisasi yang diperlukan untuk perencanaan efektif, pengambilan keputusan, mengendalikan dan mengawasi keterkaitan outsourcing dalam rangka memperkecil resiko yang mengikuti hubungan outsourcing.

Penjelasan diatas merupakan sintesa dari beberapa penelitian yang mendefinisikan tata kelola TI seperti penelitian oleh ITGI (2001), Peterson (2004), Symons (2004).

Pendekatan secara menyeluruh untuk pengelolaan harus dipusatkan dalam membangun sebuah hubungan dengan pihak-pihak yang terkait dan menitikberatkan pada pengaturan cakupan layanan yang dilakukan secara bersama-sama untuk memastikan pencapaian nilai yang diharapkan.

Model yang diajukan akan dijelaskan pada bagian ini, dapat dilihat pada Gambar 2.14.



Gambar 2.14 Elemen model tata kelola yang dibangun pada semua tingkatan dari kedua organisasi (sumber: IBM)

Model tersebut mengangkat hubungan yang resmi antara dua entiti dalam semua tingkat organisasi dalam rangka keberlangsungan yang fokus pada kebutuhan bisnis. Senior eksekutif bertanggung jawab pada semua arahan strategis dan menyediakan dukungan senior eksekutif. Manajemen pada tingkat fungsional bertanggung jawab untuk mengatur perjanjian sesuai dengan nilai yang diharapkan dan menyediakan kepemimpinan untuk tim operasional. Tim pengiriman ada di level operasional dan bertanggung jawab untuk mengirimkan layanan yang telah di buat perjanjiannya, yang sesuai dengan keinginan *customer retained organization*. Kualitas pengiriman dari layanan yang telah dikontrakkan untuk *customer* bisnis merupakan yang utama pada level ini. *Retained organization* menyatukan unit bisnis dan memastikan keselarasan dari layanan tergantung kebutuhan bisnis.

Pada bagian berikut akan diterangkan hal-hal yang mendasar untuk membangun model tata kelola yaitu arahan strategis, dan prinsip-prinsip tata kelola, kemudian tiga *cornerstones* untuk tata kelola yang efektif (struktur organisasi, proses gabungan dan manajemen hubungan) akan dijelaskan.

2.7.1 Arahan Strategis dan Prinsip tata kelola yang sesuai

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Ini merupakan bentuk perintah pada kedua sisi (*service provider* dan *customer*), untuk memperoleh pengertian bersama dan definisi dari minat yang mendasar dan harapan dari kedua pasangan. Senior manajemen mempunyai peran yang sangat penting dalam mengkomunikasikan alasan pemikiran untuk *outsourcing* kepada keseluruhan organisasi, begitu juga dengan pengembangan arahan strategis dalam rangka memastikan fokus pada kedua pihak dengan memperhatikan tujuan keseluruhan dari perjanjian *outsourcing*.

Arahan strategis mengandung ungkapan visi yang jelas dan mengkomunikasikan keperluan perjanjian *outsourcing*, kriteria kunci untuk sukses dengan melalui syarat-syarat perjanjian, baik jangka pendek, ataupun jangka panjang. Lebih jauh lagi, tujuan bersama perlu dibentuk misalnya memberi pelajaran komunitas pemakai atau memberikan citra yang positif ke publik dalam rangka membantu hubungan kerja antara kedua pihak.

Prinsip tata kelola merupakan aturan dasar dari kerjasama yang menggambarkan semangat kontrak dan memandu interaksi diantara pasangan *outsourcing*. Prinsip tata kelola harus didefinisikan, disetujui, dan dimengerti dengan baik oleh kedua pihak. Dan harus ditulis dalam kalimat yang mudah

dimengerti dan mempunyai alasan pemikiran yang jelas, dan pengertian yang mudah dipahami.

Contoh prinsip tata kelola oleh Gewald & Helbig (2006):

- Komunikasi antara *partner* terbuka, jelas, dan berazaskan keadilan
- Analisis, penilaian, perjanjian, dan hasil akan dikomunikasikan kepada orang yang terkait dalam suatu jangka waktu tertentu
- Keputusan manajemen akan disiapkan dalam tingkatan kerja
- *Customer* dan penyedia layanan akan menggabungkan keahlian mereka dengan memperhatikan semua pertanyaan dalam rangka pemecahan masalah. Semua permasalahan yang perlu akan dianalisis dan konsep proaktif akan dikembangkan dalam menghindari permasalahan yang makin jauh dan kekacauan
- Konflik akan dipecahkan dari sumbernya. Bagaimanapun, jika konflik gagal diselesaikan pada level bawah akan diteruskan ke level atasnya
- Kedua pihak sepakat untuk mematuhi prinsip tata kelola dan untuk meneruskan pengembangan dari prinsip tata kelola ini.

2.7.2 Struktur Organisasi

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Struktur organisasi terdiri dari peran, fungsi-fungsi dan laporan yang diperlukan juga struktur keputusan di organisasi baru ini. Struktur organisasi harus jelas mendefinisikan tanggung jawab untuk topik tertentu pada sisi *outsourcer* dan sisi

penyedia layanan. Akan ada tanggung jawab masing-masing pada permasalahan tertentu pada setiap pihak dan tanggung jawab gabungan.

Dari sudut pandang struktural tidak ada organisasi tersendiri yang benar untuk mendukung keselarasan antara bisnis dan TI. Struktur bergantung pada beberapa faktor yang harus diperhatikan seperti ukuran perusahaan, lokasi secara geografis, sumber daya yang terdistribusi, derajat sentralisasi dari fungsi yang akan di*outsource*, ataupun strategi *vendor* (strategi *single* atau *multi vendor*). Dalam rangka membentuk model tata kelola yang diperlukan untuk mendefinisikan dengan jelas tanggung jawab yang utama dari tingkat strategis ke operasional. Penempatan yang tepat dari tanggung jawab antara kedua pihak merupakan hal yang sangat penting untuk mengirimkan nilai yang diharapkan dalam perjanjian *outsourcing*.

Penyebaran aktifitas yang memadai diantara kedua pihak dan tingkat hirarkis yang tepat merupakan dasar pemikiran untuk merancang organisasi tata kelola. Tabel 2.12 melukiskan penyebaran aktifitas yang mungkin dan tanggung jawab antara kedua pihak pada setiap tingkatan dan meningkatkan tingkat kerincian yang diberikan pada Tabel 2.11. Lebih jauh lagi, Tabel 2.12 menggambarkan implementasi yang mungkin untuk tanggung jawab bersama.

Tanggung jawab bersama perlu diimplementasikan dari komite-komite sampai proses-proses pada masing-masing tingkatan. Setiap komite merancang tanggung jawab. Secara organisasi mereka saling bertautan dan menanggung tanggung jawab bersama-sama dan hal-hal dalam agenda. Pemimpin anggota pada komite yang lebih rendah bertanggung jawab pada komite yang lebih tinggi.

Tabel 2.12 Penyebaran tanggung jawab pada semua tingkatan organisasi
(Sumber: IBM)

		Responsibilities		
		Customer	Joint	Service Provider
Levels	Strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Business Strategy • Strategic Initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Strategy • IT Alignment • Partnership Alignment • Enterprise Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • IT & Industry Trends • Recommend high impact initiatives and program
	Functional	<ul style="list-style-type: none"> • Business Process • Business Requirements • Business Program Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation/Transformation • Planning • Architecture • Contract Compliance • Business Unit Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure Solution Design • Requirement Management • Infrastructure Program Management
	Operational	<ul style="list-style-type: none"> • Business Project Management • Control Service Levels 	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level Management • Change Management • Problem Management • SLA related Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • IT Solution Project Management • Manage Service Levels • Deliver IT Service

Implementation and continuous management of the outsourcing partnership via joint committees

Tingkat Strategis

Pada tingkat strategis disarankan untuk membangun sebuah komite strategis bersama dengan cakupan tugas sebagai berikut:

- Kepemimpinan Senior eksekutif, kerja sama dan perjanjian untuk membagi tujuan
- Komunikasi dari tujuan dan harapan sikap bersama
- Mendukung dan membantu realisasi strategi bisnis
- Membuat inisiatif *high level* yang selaras dengan strategi bisnis dan keputusan akhir sesuai proyek portofolio

- Menghapuskan faktor penghambat untuk keberhasilan dan mengarahkan pemimpin pada tingkat fungsional

Tingkat Fungsional

Pada tingkat fungsional disarankan untuk membangun Komite Manajemen Fungsional bersama untuk memastikan *customer* dari unit bisnis menyediakan masukan untuk pengembangan layanan, proyek yang diprioritaskan dan perbedaan-perbedaan yang harus diselesaikan. Komite harus memastikan prioritas yang benar diberikan untuk pengembangan aktifitas dengan cakupan tugas sebagai berikut:

- Menterjemahkan inisiatif bisnis ke dalam proyek
- Mendefinisikan sumber daya, pendanaan, waktu dan ukuran untuk komite operasional
- Mengatur program begitu juga dengan proyek dan melaporkan perkembangan ke tingkat di atasnya
- Meraih manfaat bisnis yang telah diperhitungkan
- Melapor atau memberikan ke tingkat yang lebih tinggi yaitu Komite Strategi

Tingkat Operasional

Pada level operasional disarankan untuk membangun pertemuan operasional bersama dengan cakupan tugas sebagai berikut:

- Mengatur kualitas layanan dan memperbaiki proyek
- Mengatur proyek dari inisiatif bisnis

- Bekerja sama dalam perbaikan kinerja dengan tim yang saling bergantung

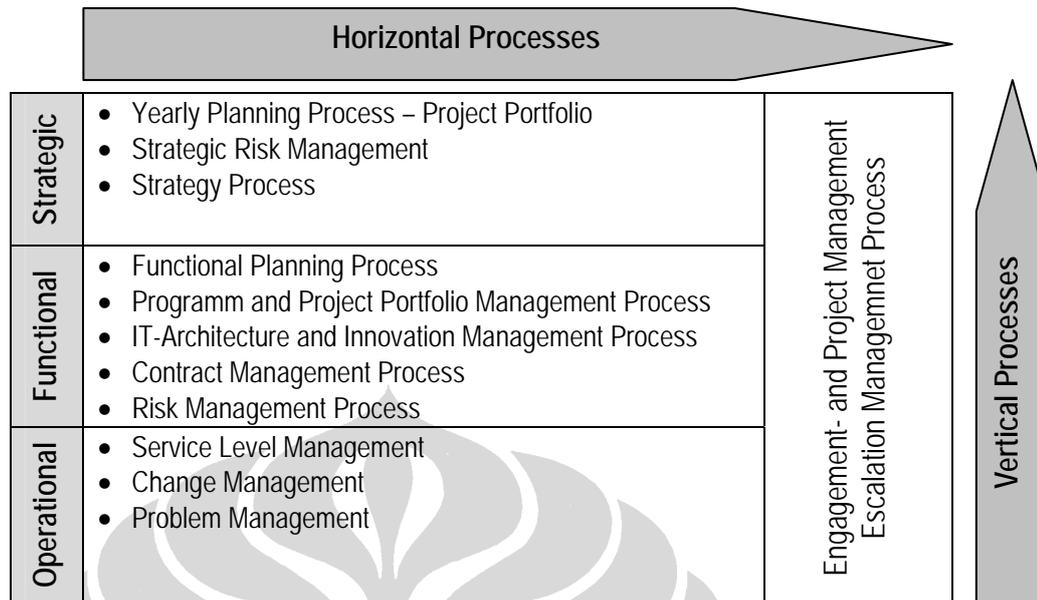
Keberhasilan dari transaksi *outsourcing* secara keseluruhan akan sangat tergantung pada bagaimana kedua pihak mampu untuk memenuhi peran yang dibutuhkan, membentuk struktur bersama dan membangun proses bersama pada kedua sisi dari kedua organisasi. Oleh sebab itu “*the right team*” pada “*the right place*” pada “*the right level*” pada kedua organisasi akan menjadi *cornerstone* untuk membangun hubungan yang kuat, untuk jangka panjang pada setiap tingkatan.

2.7.3 Proses Gabungan

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Dalam rangka untuk mengatur hubungan antara *customer* dan penyedia layanan, sangat penting untuk menggunakan secara resmi proses bersama yang didefinisikan. Proses bersama memberi ciri sebagai antar muka pada kedua organisasi dan perlu didefinisikan pada semua tingkatan dalam organisasi. Proses dapat dipisahkan menjadi proses horizontal dan proses vertikal. Proses horizontal mendapatkan tempat yang sama dengan level hirarki organisasi, proses vertikal menyatukan beberapa level pada organisasi. Tabel 2.13 berikut melukiskan beberapa contoh menurut tingkatan yang berbeda.

Selanjutnya proses eskalasi yang patut diterapkan akan diterangkan untuk menggambarkan proses vertikal bersama.

Tabel 2.13 Proses Gabungan (Sumber: IBM)



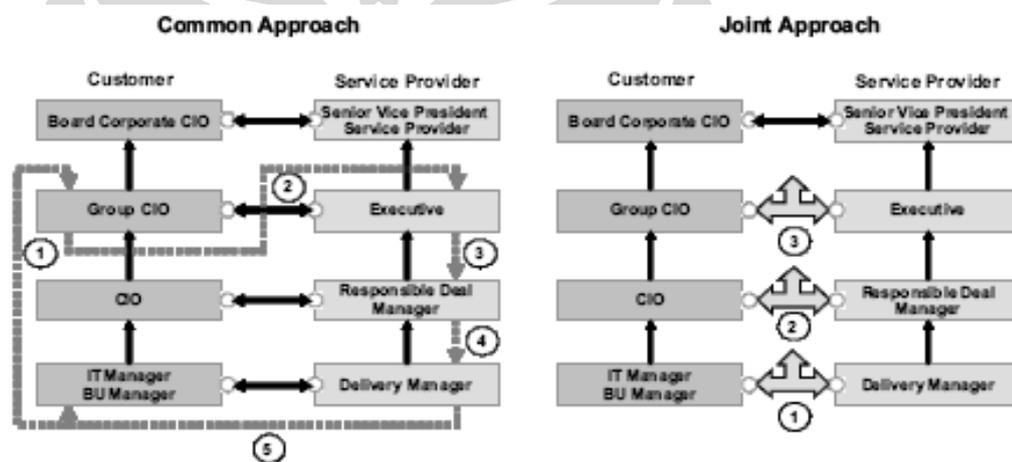
Contoh: Proses Peningkatan (*Escalation Process*)

Jalur eskalasi yang jelas dan didefinisikan dengan baik memungkinkan penyelesaian masalah yang proaktif dan responsif dengan memberikan wewenang pada beberapa orang yang tepat untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah pada tingkatan yang bersangkutan.

Proses mendefinisikan pihak mana yang tersangkut untuk memecahkan masalah dan memberikan cara terstruktur untuk bekerja dengan jalur eskalasi. Proses memajukan cara untuk mendamaikan keinginan-keinginan tanpa adanya perkara, menganjurkan penyelesaian pada sumbernya sebisa mungkin.

Pihak *outsourcer* akan terkait dalam penunjukan orang-orang untuk komite yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dan dalam penentuan langkah-langkah eskalasi dan cara untuk menyelesaikan permasalahan bersama-sama dengan penyedia layanan. Gambar 2.15 memperlihatkan dua cara dengan jalur

eskalasi. Pada bagian kiri diperlihatkan cara yang biasa atau pendekatan “*bad practice*”. Pada bagian kanan diperlihatkan pendekatan bersama yang diajukan dengan dasar pemikiran untuk menyelesaikan masalah dimana masalah itu muncul. Pendekatan bersama berorientasi solusi dan mendorong kepercayaan dan saling menghargai satu dengan yang lain. Sifat-sifat eskalasi akan dipandu dengan prinsip tata kelola sebagaimana juga dengan kematangan dan tingkat *outsourcing partnership* (bandingkan dengan gambar 2.16). Peran yang diterangkan dengan proses eskalasi sangat bergantung dengan organisasi sebenarnya dan juga ukuran dari perjanjian *outsourcing*.



Gambar 2.15 “*Bad Practise*” dan Pendekatan Eskalasi bersama (Sumber: IBM)

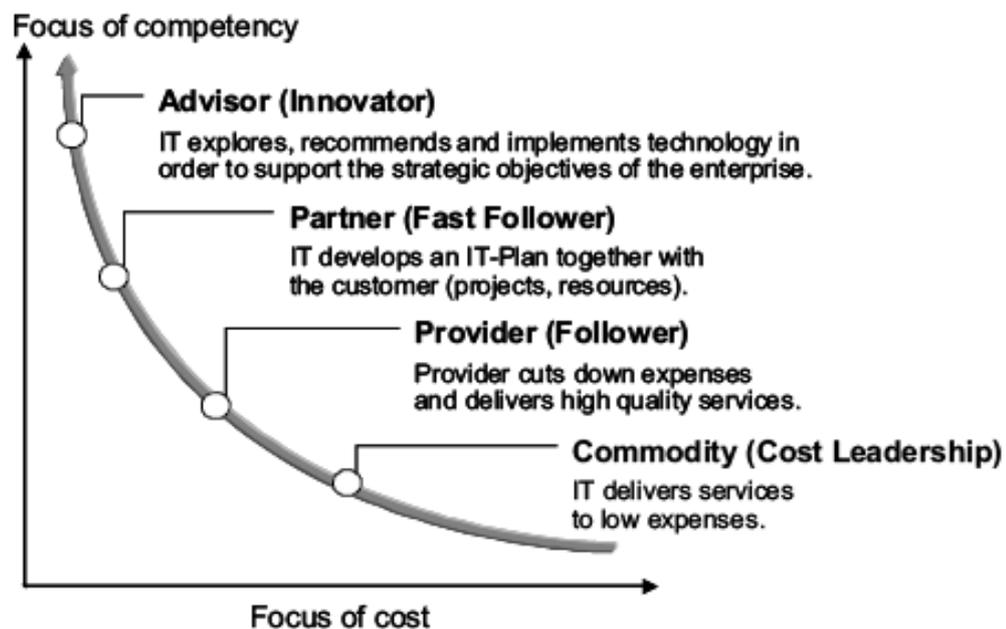
2.7.4 Manajemen Hubungan

Penjelasan dibawah ini dirangkum dari Gewald & Helbig (2006). Hal-hal yang penting yang harus diperhatikan pada struktur dan proses yang telah disebutkan adalah komunikasi yang efektif antara semua pihak berdasarkan hubungan yang bekerja sama. Manajemen hubungan merupakan bagian yang terintegrasi dari setiap model tata kelola. Penelitian menurut Ertel et. Al (2001)

menyatakan hampir 50% dari persekutuan gagal karena masalah hubungan dan bukan karena kontrak yang buruk atau masalah keuangan.

Level of Partnership

Ketika menaksir manajemen hubungan adalah penting untuk mendefinisikan tingkat yang diinginkan dari *partnership* yang diinginkan kedua pihak. Menurut kebutuhan dari *customer* dan unit bisnis dari *customer*, penyedia layanan TI dapat mengembangkan empat tipe *partnership* yang berbeda, dibedakan dengan fokus pada biaya atau kompetensi, dimana pada praktiknya *partnership* mengandung elemen yang lebih dari satu tingkat *partnership*. Keempat level *partnership* secara grafik dapat digambarkan pada Gambar 2.16 berikut:



Gambar 2.16 Tingkat *Partnership*
(Sumber : Gewald & Helbig, 2006)

Commodity (Cost Leadership)

Organisasi yang memandang layanan TI sebagai *commodity* akan menitikberatkan pada biaya. TI digunakan untuk mengotomasi fungsi administrasi yang belum sempurna (seperti *payroll*, *account receivable*) dan menyelesaikan fungsi-fungsi tersebut pada biaya yang semurah mungkin. Tujuannya adalah mengikuti walaupun dengan mengorbankan kepuasan pelanggan, fungsional, dan kinerja.

Provider (Follower)

Pada organisasi yang menganggap organisasi TI sebagai *provider*, biaya masih merupakan faktor utama. Perbedaan karakter antara *provider* dan *commodity* adalah pada *provider* adanya pengenalan dan perhatian ke *customer*. Unit bisnis mulai melihat nilai dari layanan TI.

Partner (Fast Follower)

Pada tingkat *partner* nilai dari TI diterima dengan pengenalan yang lebih baik dari perusahaan, dan ini dicerminkan pada struktur organisasi TI. Pemimpin TI mendapatkan tingkat yang sejajar dengan tingkat unit bisnis. Titik berat dari organisasi TI dengan *customer* yang bermacam-macam ialah penggunaan teknologi yang efisien dan efektif untuk keseluruhan perusahaan, dan dengan visi dan misi yang jelas untuk mendukung unit bisnis mencapai tujuan bisnis. Biaya sebagai inisiatif bisnis masih diperhitungkan akan tetapi dengan perusahaan yang memandang TI sebagai *partner*, titik berat bukan lagi pada biaya tetapi manfaat bisnis yang diperoleh dari investasi TI.

Advisor (Innovator)

Pada tingkat advisor, TI meningkat dari peserta menjadi pemimpin di perusahaan. Inisiatif TI menjadi elemen penting dari strategi bisnis, dan dilihat sebagai kunci pembeda untuk menyampaikan keunggulan berkompetisi. Karena itu organisasi TI distrukturisasi. Biaya seperti profil yang lain, masih menjadi perhatian. Biaya TI dapat ditelusuri, tetapi untuk kepentingan penilaian dari keberhasilan inisiatif bisnis secara keseluruhan.

Hubungan antara *retained organization* dan penyedia layanan ditentukan oleh harapan dari unit bisnis kepada TI (*level of partnership*). Tingkatan *partnership* memiliki pengaruh yang kuat pada model tata kelola antara kedua pihak dan menjadi dasar untuk perbaikan model tata kelola. Sebagai contoh jika unit bisnis melihat TI sebagai *commodity* maka tidak ada alasan untuk penyedia layanan untuk berpikir tentang membangun dasar hubungan pada tingkat *advisor* dan begitu juga dengan membangun strategi bersama dan perencanaan proses.

Kelompok Manajemen Hubungan

Manajemen hubungan harus dilihat sebagai peran untuk diambil oleh eksekutif tertentu dan manajer dari kedua pihak sebagaimana dibutuhkan pemimpin dan eksekutif. Oleh sebab itu diajukan untuk membangun sebuah rancangan manajemen hubungan kelompok pimpinan yang terdiri dari *customer* (senior eksekutif, kepala *retained organization*) dan penyedia layanan (senior eksekutif kepala dari organisasi pengiriman).

Kelompok manajemen hubungan bertanggung jawab untuk kesehatan dan keberhasilan keseluruhan dari hubungan *outsourcing* antara *customer* dan penyedia layanan, termasuk kedua bisnis dan masalah hubungan. Manajer hubungan harus pemecah masalah yang handal (mampu untuk menentukan dan menyelesaikan masalah), dapat melihat keadaan dari beberapa sudut dan cenderung dapat memisahkan masalah hubungan dari masalah sebenarnya dan dapat berurusan dengan kedua masalah tersebut.

Tanggung jawab manajemen hubungan termasuk mengatur komunikasi antara pihak yang terlibat, ikut serta dalam perencanaan bersama, pemeriksaan bersama, berkerja sama untuk mengembangkan pengertian yang dalam dari kedua pihak dan menyusun pengertian dari kedua pihak dan bekerja sama untuk menandai dan meraih kesempatan bisnis baru yang dapat memberi manfaat kepada kedua pihak.

Hubungan pada Tingkat Strategis

Dukungan senior manajemen betul-betul merupakan prasyarat untuk hubungan yang berhasil. Senior manajemen pada tingkat strategis memimpin inisiatif dan mendorong perubahan dari atas ke bawah.

Pada tingkat strategis, senior manajemen dari *customer* dan penyedia layanan melihat kedepan pada strategi bisnis dan TI dan menciptakan arahan untuk mengatur pada kelompok TI. Senior eksekutif menyelidiki cara dimana kedua kelompok mendapat manfaat dari hubungan melalui rencana bersama yang strategis yang akan menyediakan pedoman untuk bagaimana penyedia layanan mengirimkan layanannya. Komite strategis seharusnya mempunyai

strategis yang fokus pada kedua organisasi dalam rangka mencapai keberhasilan. Di sini daerah dimana keterhubungan bentuk perintah bisnis dari *customer* dan hubungan strategis dengan penyedia layanan diatur. Tujuan dari komite manajemen strategis bersama adalah untuk disepakati dan mengkomunikasikan tujuan bersama, dan untuk mengkomunikasikan rencana strategis dari eksekutif manajemen, meningkatkan kekuatan kedua pihak, memeriksa ulang kinerja hubungan, memeriksa ulang prioritas organisasi dan rencana strategis dan untuk menyelesaikan masalah tingkat program.

Hubungan pada Tingkat Fungsional

Pada pokoknya tingkat ini memastikan semua layanan TI dan proyek dikirimkan untuk kepuasan pelanggan dan aktifitas baru yang menyangkut TI direncanakan dengan baik sebelumnya sehingga persetujuan *customer* untuk menyelesaikan dapat diperkuat sebelumnya untuk rencana operasional yang terinci dan fase implementasi. Tujuan dari komite manajemen fungsional bersama dengan mematuhi manajemen hubungan adalah untuk mengatur kerjasama dan memelihara kepercayaan, mengatur komunikasi, mengembangkan pendirian bersama dan menyelesaikan perselisihan dan memeriksa kesehatan hubungan.

Hubungan pada Tingkat Operasional

Tanggung jawab pada tingkat operasional termasuk manajemen perubahan dan aktifitas pengiriman layanan. Bisnis, kontrak dan manajemen perubahan sistem dan hal-hal yang penting sebagaimana hubungan antara penyedia layanan dan *outsourcer* berkembang. Ini merupakan tugas dari tingkatan hirarkinya untuk

memastikan tidak hanya perubahan saja yang terjadi, tapi untuk memeriksa perubahan itu agar terjadi seperti yang diinginkan dan mengesahkan pada kedua perusahaan. Ia mendukung kebutuhan dari penyedia layanan untuk mengatur layanannya kepada *outsourcer* melalui proses yang biasa dan mereka bergabung dalam struktur manajemen bersama.

