

BAB II LANDASAN TEORI

II.1 *IT Strategic Plan*

II.1.1 Definisi Strategi

Berikut adalah dua buah definisi strategi menurut kamus Concise Oxford Dictionary dan wikipedia:

- q “*a plan designed to achieve a particular long term aim; the art of planning and directing military activity in a war or battle. Often cotrasted with tactics*” (Concise Oxford Dictionary,2000)
- q “*a strategy is a long term plan of action designed to achieve a particular goal, as differentiated from tactics or immediate actions with resources at hand*”(wikipedia,2009)

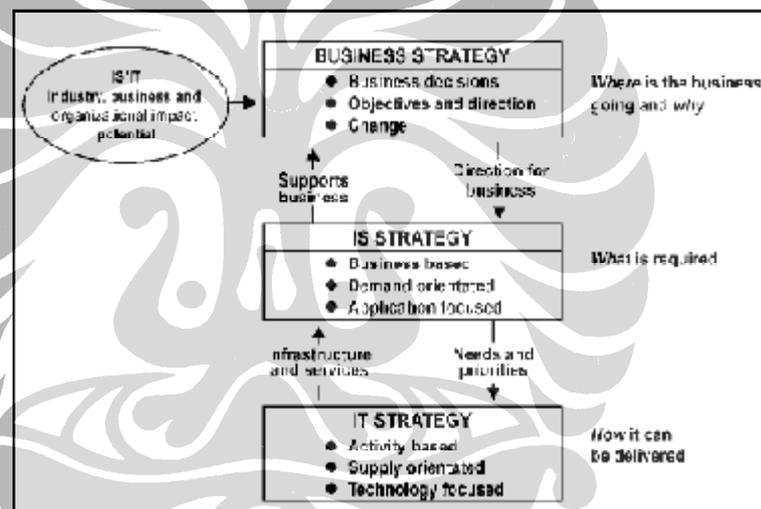
II.1.2 Sistem Informasi dan Teknologi Informasi

Penggunaan istilah Sistem Informasi dan Teknologi Informasi seringkali bertukar satu dengan yang lainnya. Menurut Ward and Peppard, yang menyadur dari Mingers, *‘IS actually is part of the much wider domain of human language and communication, that IS will remain in a state of continual development and change in response both to technological innovation and to its mutual interaction with human society as a whole.’* Sistem Informasi hadir jauh sebelum adanya Teknologi Informasi. Saat ini, banyak sekali sistem informasi yang sudah diotomasikan dengan Teknologi Informasi.

Teknologi Informasi mencakup pengelolaan informasi berbasis teknologi, seperti *hardware, software*, dan jaringan telekomunikasi. Teknologi Informasi memungkinkan adanya pengolahan, penyimpanan, dan *sharing* data dan informasi. Teknologi Informasi berupa *server, database, operating system, router, jaringan*, maupun *software* dengan berbagai spesifikasinya (Peppard,2003).

II.1.3 IT Strategic Plan

Menyadur dari Earl, Ward and Peppard menyatakan bahwa hanya fokus pada pengembangan teknologi saja tidak dapat menghasilkan pengembangan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan strategis. Earl menyatakan bahwa langkah yang paling efektif dalam mencapai langkah strategis dari investasi SI/TI adalah dengan menganalisa kembali proses bisnis yang ada, permasalahan-permasalahan dan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Earl menyatakan bahwa TI hanya salah satu bumbu dalam menyusun solusi strategis. Penyusunan strategis Sistem Informasi seharusnya mengacu pada kebutuhan organisasi secara keseluruhan terhadap hal-hal apa saja yang dapat menunjang kebutuhan organisasi. Sedangkan penyusunan strategis Teknologi Informasi mengacu pada bagaimana langkah-langkah dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.



Gambar II-1 Hubungan *Business Strategy*, *IS Strategy*, dan *IT Strategy*¹

Gambar II.1 menyatakan hubungan antara strategi bisnis, strategi Sistem Informasi, dan strategi Teknologi Informasi. Penyusunan strategi Sistem Informasi diturunkan dari strategi bisnis berupa arahan apa saja yang dibutuhkan. Strategi Sistem Informasi berlandaskan kebutuhan bisnis, berorientasi pada kebutuhan dan permasalahan yang ada, serta fokus terhadap aplikasi-aplikasi apa saja yang dibutuhkan. Strategi Teknologi Informasi dapat disusun berdasarkan strategi Sistem Informasi, yang menyatakan bagaimana cara solusi yang sudah

¹ Sumber: Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information System*. Crandfield, Bedfordshire, UK: Willey & Son's Ltd

ditetapkan pada level Sistem Informasi dapat dikembangkan. Strategi Sistem Informasi fokus terhadap aktivitas-aktivitas pengembangan solusi, serta berorientasi pada ketersediaan teknologi. Di dalam penelitian ini IT Strategic Plan mencakup strategi Sistem Informasi dan strategi Teknologi Informasi.

IT Governance Institute pada tahun 2003 mendefinisikan bahwa *IT Strategic Plan* merupakan perencanaan strategis TI jangka panjang dengan durasi antara tiga hingga lima tahun. Perencanaan tersebut mendefinisikan bagaimana sumber daya TI dapat memberikan kontribusi pada tujuan-tujuan strategis bisnis.

II.2 Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) Framework

Berdasarkan IT Assurance Guide yang dikeluarkan IT Governance Institute pada tahun 2007, Control Objectives for Information and related Technology, yang selanjutnya disebut COBIT, merupakan sekumpulan sumber daya yang komprehensif mengenai seluruh kebutuhan organisasi mengenai informasi apa saja yang harus dilakukan untuk mengadaptasi mekanisme tata kelola TI dan kerangka kerja (*framework*) untuk mekanisme kontrol. COBIT merupakan suatu kerangka kerja *best practice* lintas domain dan proses dalam suatu struktur logikal dan bersifat *manageable*. Kerangka kerja ini diharapkan mampu membantu pihak-pihak yang membutuhkan optimasi dalam investasi berlandaskan TI, serta memastikan keselarasan antara investasi tersebut dengan pemenuhan kebutuhan bisnis.

COBIT mampu berkontribusi dalam mengakomodasi kebutuhan organisasi dengan:

- Menggunakan suatu keterkaitan antara kebutuhan bisnis dan *IT goals* dengan suatu ukuran yang baku
- Mengelola aktivitas-aktivitas TI ke dalam suatu model proses yang dapat disepakati bersama
- Mendefinisikan sumber daya TI besar yang mana saja yang perlu dikelola

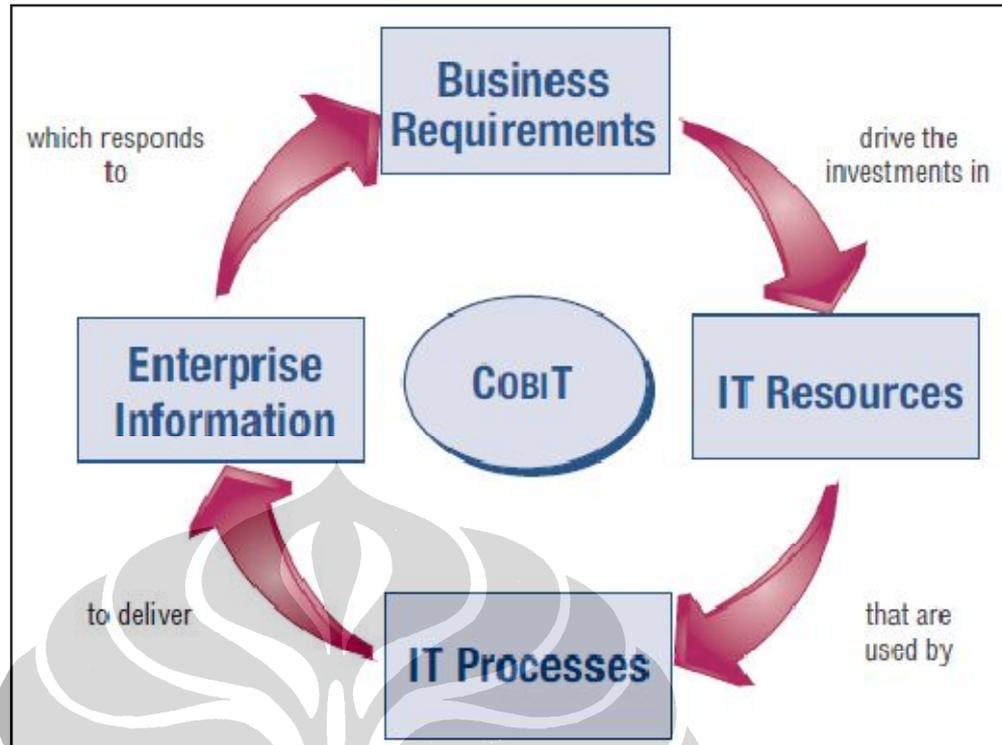
- Mendefinisikan *control objectives* apa saja yang perlu diperhatikan
- Menyediakan alat bantu untuk pengelolaan:
 - o Tujuan dan alat ukur untuk memantau performa TI
 - o Model maturitas untuk menilai kapabilitas dari proses-proses yang saat ini berlangsung
 - o *Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed* (RACI) untuk menentukan tugas dan tanggung jawab pengelolaan TI

Fokus dalam COBIT adalah pendefinisian hal apa saja yang dibutuhkan untuk tercapainya tata kelola yang proporsional, manajemen, dan fungsi kontrol untuk TI dengan perspektif yang luas atau *high level*. COBIT ini telah selaras dengan kerangka kerja *best practices* TI lainnya. COBIT bertindak sebagai integrator dari berbagai panduan maupun *framework*, berupa rangkuman dari berbagai kerangka kerja yang terkait dengan tata kelola dan kebutuhan bisnis, misalnya Kerangka Kerja *Internal Control* dari Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO).

Keuntungan implementasi COBIT sebagai kerangka kerja tata kelola TI antara lain adalah:

- Memungkinkan adanya keselarasan bisnis dengan TI berbasis fokus kebutuhan bisnis
- Menciptakan pemahaman bersama antara seluruh *stakeholder* terkait, berdasarkan bahasa yang sama
- Menciptakan gambaran yang dapat dimengerti tentang kontribusi TI bagi bisnis
- Terdefinisinya kepemilikan dan tanggung jawab pengelolaan TI dan bisnis yang berorientasi pada proses
- Mampu diterima oleh berbagai kalangan
- Tersedianya kebutuhan COSO untuk *IT control environment*

Berikut adalah ilustrasi prinsip dasar COBIT.

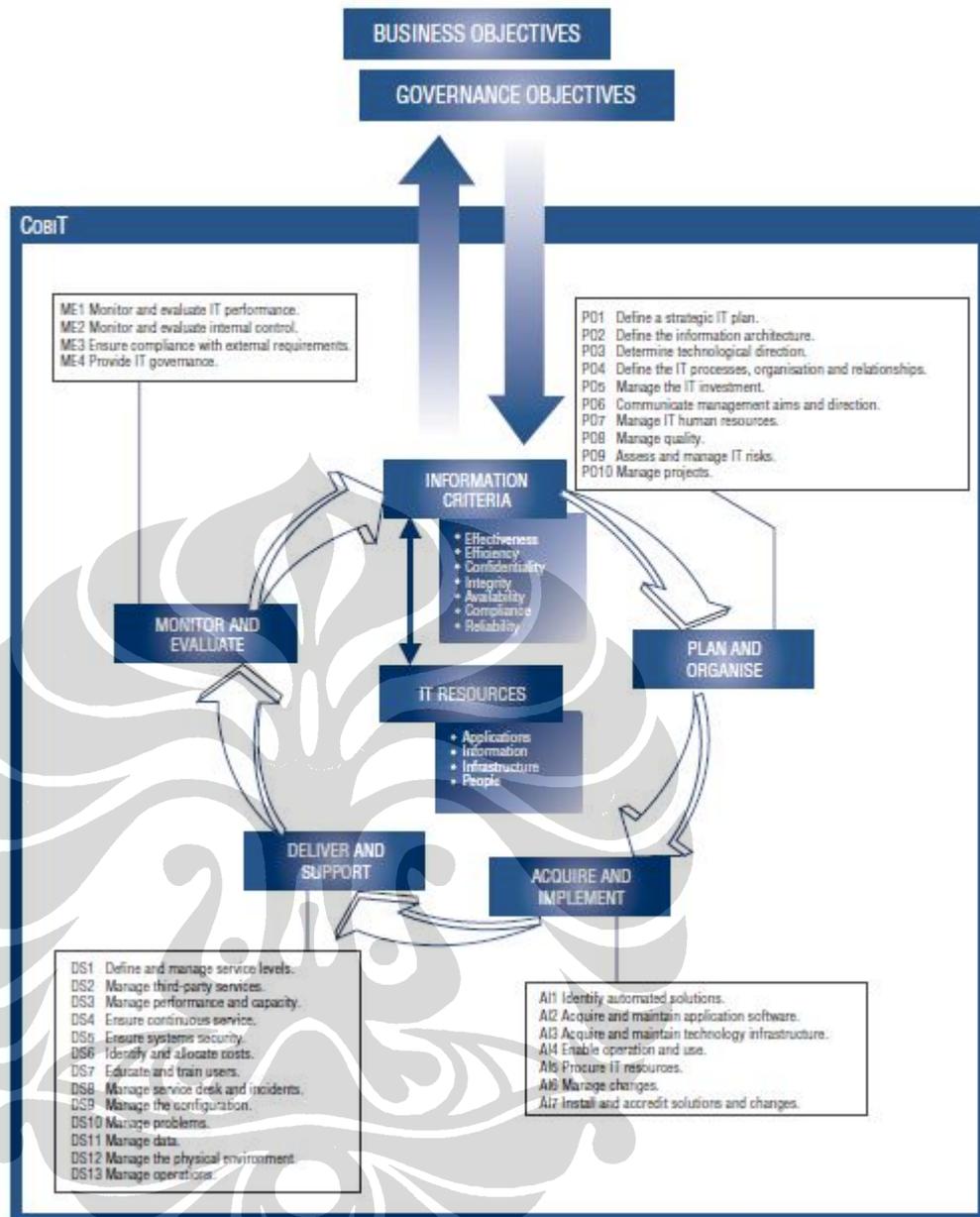


Gambar II-2 Prinsip Dasar COBIT²

Seperti yang telah dinyatakan sekilas pada bab I, bahwa COBIT memiliki prinsip dasar yang tercantum pada gambar II.2. Dalam gambar tersebut, terdapat empat buah entitas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Entitas tersebut adalah *business requirement*, *IT resources*, *IT processes*, dan *enterprise information*. *Business requirement* mengarahkan investasi-investasi pada *IT resources* tertentu. *IT resources* yang ada digunakan oleh sejumlah *IT process*. *IT process* tersebut diharapkan dapat menghasilkan *enterprise information*. *Enterprises information* yang dihasilkan, diharapkan dapat memenuhi *business requirement* yang ada. Seluruh siklus tersebut dapat difasilitasi dengan *framework COBIT*.

Berikut ini adalah ilustrasi framework besar COBIT 4.1.

² Sumber: COBIT 4.1 (2007). ITGI



Gambar II-3 COBIT 4.1 Framework³

Gambar II-3 merupakan ilustrasi siklus framework COBIT 4.1. Dari *business objectives* dan *governance objectives*, diturunkan menjadi suatu siklus proses. Terdapat tujuh kriteria informasi yang dikelola, yaitu *effectiveness*, *efficiency*, *confidentiality*, *integrity*, *availability*, *compliance*, dan *reliability*. Sedangkan *IT resources* yang dikelola adalah *applications*, *information*, *infrastructure*, dan *people*. Selain itu, COBIT framework mencakup empat

³ Sumber: IT Assurance Guide (2007). ITGI.

domain area yang terdiri atas 34 proses. Detil mengenai domain area akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

II.2.1 Domain Area

COBIT mendefinisikan aktivitas-aktivitas TI dalam proses yang bersifat generik, yang dikelompokkan ke dalam empat domain. Domain tersebut adalah *Plan and Organise*, *Acquire and Implement*, *Deliver and Support*, dan *Monitor and Evaluate*. Domain-domain tersebut merupakan representasi dari bentuk area-area pengelolaan dan tanggung jawab TI, berupa perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan penggunaan, serta proses pemantauan dan evaluasi.

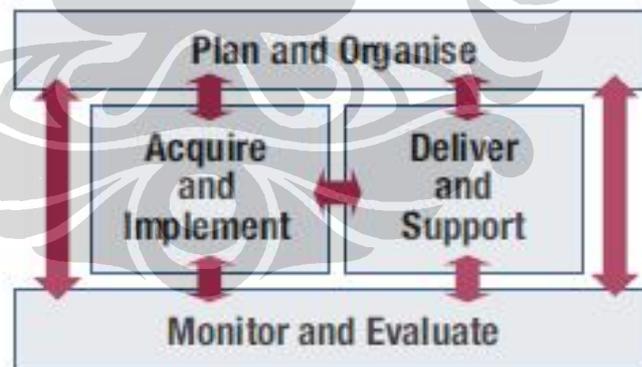
Kerangka kerja ini menyediakan referensi proses model dan bentuk bahasa yang sama untuk setiap orang di dalam organisasi untuk melihat dan mengetahui cara mengelola kegiatan-kegiatan TI. Penyediaan model yang baku, dan penentuan bahasa yang sama antara bisnis dengan TI merupakan salah satu hal yang paling penting dalam rangka menciptakan tata kelola yang baik. COBIT juga mampu memberikan kerangka kerja untuk mengukur dan memantau kinerja TI. Selain itu, COBIT juga dapat menjadi bahasa yang digunakan kepada penyedia layanan TI.

Saat ini, versi terbaru dari COBIT adalah COBIT versi 4.1. Versi ini dikeluarkan oleh IT Governance Institute pada tahun 2007, menyempurnakan versi sebelumnya, versi 4.0. COBIT versi 4.1 ini terdiri atas empat buah domain area, dengan jumlah total proses yang ada sejumlah 34 proses.

Agar dapat terwujudnya tata kelola TI yang baik, dibutuhkan pengelolaan yang baik untuk setiap kegiatan dan resiko yang muncul dari kegiatan tersebut. Umumnya urutan kegiatan tersebut terdiri atas perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan pengelolaan, dan pemantauan dan evaluasi. Dalam kerangka kerja COBIT, domain tersebut dinyatakan dalam domain area:

- *Plan and Organise.*
Domain ini menyediakan arahan untuk penyediaan solusi, yang tercantum dalam domain area *Acquire and Implement* dan penyediaan layanan, yang tercantum dalam domain area *Delivery and Support*.
- *Acquire and Implement*
Domain ini menyediakan solusi-solusi TI bagi bisnis dan menyerahkan bentuk implementasinya dalam bentuk layanan-layanan TI.
- *Deliver and Support*
Domain ini menerima solusi-solusi TI bagi bisnis dan membuatnya menjadi layanan yang berguna langsung bagi pengguna.
- *Monitor and Evaluate*
Domain ini memantau seluruh proses yang berjalan untuk memastikan bahwa arahan-arahan yang telah ditetapkan dijalankan sebagaimana mestinya.

Berikut ini adalah ilustrasi keterkaitan antara domain area satu dengan yang lain.



Gambar II-4 Keterkaitan Antar Domain Area pada COBIT⁴

⁴ Sumber: COBIT 4.1 (2007). ITGI

II.2.1.1 *Plan and Organise*

Domain area *Plan and Organise* mencakup strategi, taktik, dan cara-cara kerja TI sehingga dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan bisnis. Di dalam domain ini, mencakup pertanyaan-pertanyaan dari manajemen seputar:

- Apakah strategi TI dan strategi bisnis telah selaras?
- Apakah organisasi telah mencapai titik penggunaan sumber dayanya secara optimal?
- Apakah setiap orang dalam organisasi ini telah memahami tujuan TI (*IT objectives*)?
- Apakah resiko-resiko TI yang mungkin muncul telah dipahami dan dikelola?
- Apakah kualitas sistem TI cukup memenuhi kebutuhan bisnis?

Domain area *Plan and Organise* terdiri atas sepuluh proses. Berikut ini adalah tabel yang berisi kesepuluh proses tersebut, disadur dari dokumen COBIT 4.1 (ITGI, 2007).

Tabel II-1 Proses pada Domain *Plan and Organise*

Kode	Nama Proses
PO 1	<i>Define a Strategic IT Plan</i>
PO 2	<i>Define the Information Architecture</i>
PO 3	<i>Determine Technological Direction</i>
PO 4	<i>Define the IT Processes, Organisation and Relationships</i>
PO 5	<i>Manage the IT Investment</i>
PO 6	<i>Communicate Management Aims and Direction</i>
PO 7	<i>Manage IT Human Resources</i>
PO 8	<i>Manage Quality</i>
PO 9	<i>Assess and Manage IT Risks</i>
PO 10	<i>Manage Projects</i>

II.2.1.2 *Acquire and Implement Area*

Domain area ini mencakup proses-proses untuk merealisasikan strategi TI yang telah ditetapkan. Domain ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah proyek-proyek baru mampu memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan bisnis?
- Apakah proyek-proyek baru dilaksanakan dengan tepat waktu dan tepat anggaran?
- Apakah sistem yang baru dapat digunakan dengan baik?
- Apakah perubahan-perubahan yang dilakukan tidak mengganggu kegiatan operasional sehari-hari?

Domain ini terdiri atas tujuh proses. Berikut adalah tabel yang berisi tujuh proses tersebut, disadur dari dokumen COBIT 4.1(ITGI,2007).

Tabel II-2 Proses pada Domain *Acquire and Implement*

Kode	Nama Proses
AI 1	<i>Identify Automated Solutions</i>
AI 2	<i>Acquire and Maintain Application Software</i>
AI 3	<i>Acquire and Maintain Technology Infrastructure</i>
AI 4	<i>Enable Operation and Use</i>
AI 5	<i>Procure IT Resources</i>
AI 6	<i>Manage Changes</i>
AI 7	<i>Install and Accredite Solutions and Changes</i>

II.2.1.3 *Deliver and Support Area*

Domain area ini mencakup proses-proses penyampaian layanan-layanan yang dibutuhkan. Domain ini akan menjawab pertanyaan manajemen seputar:

- Apakah layanan TI yang diberikan sesuai dengan prioritas bisnis?
- Apakah biaya TI sudah optimal?
- Apakah unit kerja telah menggunakan layanan TI secara produktif dan aman?
- Apakah isu seputar kerahasiaan, integritas, dan kehandalan sudah diperhatikan, dalam menjaga keamanan informasi?

Domain ini memiliki tiga belas proses. Berikut ini adalah tabel yang berisi proses-proses tersebut, disadur dari COBIT 4.1(ITGI,2007).

Tabel II-3 Proses pada Domain Area *Deliver and Support*

Kode	Nama Proses
DS 1	<i>Define and Manage Service Levels</i>
DS 2	<i>Manage Third-party Services</i>
DS 3	<i>Manage Performance and Capacity</i>
DS 4	<i>Ensure Continuous Service</i>
DS 5	<i>Ensure Systems Security</i>
DS 6	<i>Identify and Allocate Costs</i>
DS 7	<i>Educate and Train Users</i>
DS 8	<i>Manage Service Desk and Incidents</i>
DS 9	<i>Manage the Configuration</i>
DS 10	<i>Manage Problems</i>
DS 11	<i>Manage Data</i>
DS 12	<i>Manage the Physical Environment</i>
DS 13	<i>Manage Operations</i>

II.2.1.4 *Monitor and Evaluate Area*

Seluruh proses yang ada di tiga domain area awal, perlu dipantau secara berkala dalam rangka mengukur kualitas dan performanya. Domain area ini mencakup pengelolaan performa, pemantauan kontrol secara internal, dan kesesuaian dengan kebijakan dan aturan yang ada. Domain area ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar:

- Apakah performa TI diukur untuk mendeteksi permasalahan sebelum terlambat?
- Apakah pimpinan telah memastikan bahwa fungsi pengendalian internal telah berlangsung efektif dan efisien?
- Apakah performa TI dapat disambungkan dengan *business goals*?

Berikut adalah tabel yang berisi keempat proses dalam domain *monitor and evaluate*, disadur dari COBIT 4.1(ITGI,2007).

Tabel II-4 Proses Pada Domain Area *Monitor and Evaluate*

Kode	Nama Proses
ME 1	<i>Monitor and Evaluate IT Performance</i>
ME 2	<i>Monitor and Evaluate Internal Control</i>
ME 3	<i>Ensure Compliance With External Requirements</i>
ME 4	<i>Provide IT Governance</i>

II.2.2 *IT Maturity Level*

Penilaian *IT maturity process* dilakukan untuk mengidentifikasi proses-proses yang TI yang dimiliki suatu organisasi saat ini. Bentuk penilaian maturitas TI ini diadaptasi dari model maturitas yang dikembangkan oleh Software Engineering Institute (SEI) tentang Capability Maturity Model (CMM). Berikut ini adalah tabel *maturity level*, disadur dari IT Assurance Guide (ITGI,2007).

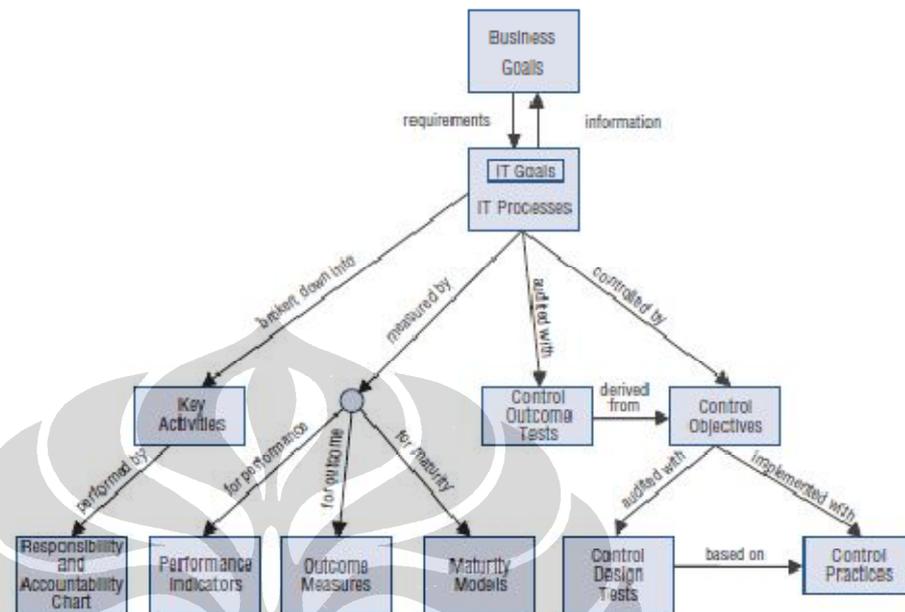
Tabel II-5 *Maturity Level*

Nilai	Kategori	Keterangan
0	<i>Non existant</i>	Sama sekali belum ada. Organisasi belum fokus pada proses yang dimaksud.
1	<i>Initial / Ad-hoc</i>	Ada bukti bahwa organisasi pernah melakukan proses ini. Namun demikian, belum ada standarisasi proses. Bahkan, pendekatan yang dilakukan baru bersifat insidental.
2	<i>Repeatable but intuitive</i>	Proses yang ada telah dilakukan beberapa kali dengan cara serupa, dan dilakukan oleh berbagai orang. Akan tetapi, belum ada prosedur formal dan bentuk pertanggung jawaban yang baku.
3	<i>Defined Process</i>	Proses yang ada telah ditetapkan prosedur bakunya dan ada dokumentasinya.
4	<i>Managed and Measurable</i>	Manajemen mampu memantau dan mengukur kinerja sesuai dengan prosedur yang ada.
5	<i>Optimised</i>	Proses-proses telah disempurnakan, sebagai hasil dari perbaikan-perbaikan secara terus-menerus (<i>continuous improvement</i>).

II.3 *IT Goals*

Berdasarkan prespektif COBIT, orientasi bisnis terdiri atas keselarasan antara *business goals* dengan *IT goals*. *IT goals* merupakan tujuan yang akan dicapai oleh TI, dalam rangka mendukung tujuan bisnis atau yang di dalam COBIT disebut *business goals*.

Berikut adalah ilustrasi seputar keterhubungan antara sejumlah komponen yang didefinisikan oleh COBIT.



Gambar II-5 Keterhubungan Antara Komponen-Komponen COBIT⁵

Berdasarkan *business goals* yang ada, dapat diturunkan ke dalam *IT goals* yang tercermin dalam serangkaian *IT processes*. *Business goals* merupakan persyaratan atau kebutuhan yang perlu diakomodasi di dalam seluruh *IT Process* yang terangkum dalam *business goals*.

IT Process yang ada dapat diturunkan ke dalam sejumlah aktivitas kunci (*Key Activities*) yang ditentukan ke dalam *Responsibility and Accountability chart*. Selain itu, *IT Process* dapat diukur menggunakan tiga pendekatan, yaitu pendekatan *performance*, pendekatan *outcome*, dan pendekatan *maturity models*. Selain dapat diukur dengan tiga ukuran tersebut, dapat dilakukan kontrol dengan menggunakan *control objectives*, ataupun diaudit dengan menggunakan *control outcome test*. *Control objectives* sendiri dapat diaudit dengan *control design test* dan diukur dengan *control practices*.

Di dalam penelitian ini, digunakan pendekatan pengukuran *IT Process Maturity Models*. Hal ini sesuai dengan salah satu tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi kesiapan organisasi dalam implementasi *IT Strategic Plan*.

⁵ Sumber COBIT 4.1 (2007) ITGI

Berikut adalah tabel pemetaan *IT goals* dengan *IT Process* yang telah didefinisikan dalam COBIT 4.1, yang bersumber dari COBIT 4.1 *Framework*.



Tabel II-6 Pemetaan IT Process dengan IT Goals⁶

No	IT Goals	Processes									
1	<i>Respond to business requirements in alignment with the business strategy</i>	PO 1	PO 2	PO 4	PO10	AI 1	AI 6	AI 7	DS 1	DS3	ME1
2	<i>Respond to governance requirements in line with board direction</i>	PO 1	PO 4	PO10	ME 1	ME 4					
3	<i>Ensure satisfaction of end users with service offerings and service levels</i>	PO 8	AI 4	DS 1	DS 2	DS 7	DS 8	DS10	DS13		
4	<i>Optimise the use of information.</i>	PO 2	DS11								
5	<i>Create IT agility.</i>	PO 2	PO 4	PO 7	AI 3						
6	<i>Define how business functional and control requirements are translated in effective and efficient automated solutions.</i>	AI 1	AI 2	AI 6							
7	<i>Acquire and maintain integrated and standardised application systems</i>	PO 3	AI 3	AI 5							
8	<i>Acquire and maintain an integrated and standardised IT infrastructure</i>	AI 3	AI 5								
9	<i>Acquire and maintain IT skills that respond to the IT strategy.</i>	PO 7	AI 5								
10	<i>Ensure mutual satisfaction of third-party relationships.</i>	DS2									
11	<i>Ensure seamless integration of applications into business processes.</i>	PO 2	AI 4	AI 7							
12	<i>Ensure transparency and understanding of IT cost, benefits, strategy, policies & service levels</i>	PO 5	PO 6	DS 1	DS 2	DS 6	ME 1	ME 4			
13	<i>Ensure proper use and performance of the applications and technology solutions</i>	PO 6	AI 4	AI 7	DS 7	DS 8					

⁶ Sumber: COBIT 4.1(ITGI,2007)

No	IT Goals	Processes					
14	Account for and protect all IT assets.	PO 9	PO 9	DS 5	DS 9	DS12	ME 2
15	Optimise the IT infrastructure, resources and capabilities.	PO 3	AI 3	DS 3	DS 7	DS 9	
16	Reduce solution and service delivery defects and rework.	PO 8	AI 4	AI 6	AI 7	DS10	
17	Protect the achievement of IT objectives.	PO 9	DS10	ME 2			
18	Establish clarity of business impact of risks to IT objectives and resources	PO9					
19	Ensure that critical and confidential information is withheld from those who should not have access to it.	PO 6	DS 5	DS11	DS12		
20	Ensure that automated business transactions and information exchanges can be trusted.	PO 6	AI 7	DS 5			
21	Ensure that IT services and infrastructure can properly resist and recover from failures due to error, deliberate attack or disaster.	PO 6	AI 7	DS 4	DS 5	DS12	DS13 ME 2
22	Ensure minimum business impact in the event of an IT service disruption or change.	PO 6	AI 6	DS 4	DS12		
23	Make sure that IT services are available as required.	DS 3	DS 4	DS 8	DS13		
24	Improve IT's cost-efficiency and its contribution to business profitability.	PO 5	DS 6				
25	Deliver projects on time and on budget, meeting quality standards	PO 8	PO10				
26	Maintain the integrity of information and processing infrastructure	AI 6	DS 5				
27	Ensure IT compliance with laws, regulations and contracts.	DS11	DS11	ME 2	ME 3	ME 4	
28	Ensure that IT demonstrates cost-efficient service quality, continuous improvement and readiness for future change.	PO 5	DS 6	ME 1	ME 4		

Berdasarkan tabel diatas, terdapat dua puluh delapan *IT goal* yang telah diidentifikasi oleh COBIT. Masing-masing *IT goal*, merupakan pemetaan terhadap satu atau lebih *IT Process* yang ada.

II.4 Faktor Pendorong dan Penghambat Keselarasan TI dengan Bisnis

Tujuan utama disusunnya *IT Strategic Plan* adalah memungkinkan terjadinya keselarasan antara bisnis dengan TI. Investasi TI yang sangat besar, harus diselaraskan dengan kebutuhan bisnis. *IT Strategic Plan* idealnya dapat menentukan investasi TI apa saja yang perlu dilakukan untuk mendukung rencana strategis bisnis. Jika TI tidak direncanakan dengan baik, terdapat resiko yang sangat besar bahwa TI tidak dapat menopang kebutuhan bisnis. Bahkan mungkin sebaliknya, TI justru menghambat pencapaian strategi bisnis.

Pada tahun 1999, Luftman melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang menjadi pendorong, maupun faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam tercapainya keselarasan TI dengan bisnis. Hal tersebut menjadi referensi dalam penelitian ini, dalam menentukan faktor penghambat maupun pendorong proses implementasi *IT Strategic Plan*. Mengingat disusunnya *IT Strategic Plan* bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara bisnis dengan TI.

II.4.1 Faktor pendukung

Terdapat 14 faktor yang diidentifikasi mampu menjadi faktor pendukung keselarasan antara bisnis dengan TI. Faktor-faktor pendukung tersebut tertera pada tabel berikut.

Tabel II-7 Faktor Pendukung⁷

No	Faktor Pendukung
1	Adanya dukungan senior eksekutif terhadap TI
2	Adanya keterlibatan TI dalam penyusunan strategi bisnis
3	TI mampu mengerti kebutuhan bisnis

⁷ Sumber: Enabler and Inhibitor of IT-Business Alignment (Luftman, 1999)

No	Faktor Pendukung
4	Adanya hubungan erat antara TI dengan non-TI
5	Kegiatan TI mendapatkan prioritas yang memadai
6	Adanya kepemimpinan TI yang kuat
7	TI memiliki komitmen yang baik
8	<i>IT Strategic Plan</i> selaras dengan rencana strategis bisnis
9	TI mampu mencapai tujuan strategisnya
10	Sumber daya TI digunakan bersama
11	Terdefinisi tujuan dan visi TI
12	TI digunakan sebagai keunggulan kompetitif
13	Terjalin komunikasi yang baik antara bisnis dengan TI
14	Terciptanya aliansi dan kemitraan yang baik

Faktor pertama yang mendukung suksesnya keselarasan antara bisnis dan TI adalah dukungan senior eksekutif terhadap TI. Senior eksekutif yang dimaksud adalah seorang atau beberapa orang yang mampu mengambil keputusan dalam organisasi. Pentingnya dukungan senior eksekutif terhadap TI terkait dengan perencanaan strategis dan investasi yang akan dilakukan. Dengan adanya dukungan senior eksekutif, maka keputusan-keputusan TI dapat dikelola oleh senior eksekutif tersebut.

Faktor kedua pendukung keselarasan bisnis dengan TI adalah keterlibatan aktif TI dalam penyusunan rencana strategis bisnis. Dengan adanya keterlibatan yang aktif, maka penanggung jawab TI dapat memahami kebutuhan bisnis secara komprehensif. Di sisi lain, TI dapat berkontribusi dalam menentukan kebijakan-kebijakan strategis yang mungkin ditopang dengan TI.

Faktor selanjutnya adalah penanggung jawab TI mampu memahami kebutuhan bisnis. TI sebagai penunjang kebutuhan bisnis perlu memahami dengan tepat kebutuhan bisnis, sehingga TI dapat mengambil peran yang tepat sesuai dengan kebutuhan tersebut. Jika TI menggunakan asumsi sendiri untuk menentukan perencanaan investasinya, maka berpotensi negatif dalam menuju keselarasan antara TI dengan bisnis.

Faktor keempat yang dinyatakan dalam tabel tersebut adalah terciptanya hubungan yang erat antara TI dengan non-TI. Hubungan yang baik antara pengelola TI dengan bisnis maupun unit penunjang lainnya mempermudah aliran komunikasi.

Kegiatan TI mendapatkan prioritas yang memadai merupakan faktor kelima dalam menunjang keselarasan TI dengan bisnis. Jika terdapat keselarasan antara bisnis dengan TI, seharusnya inisiatif-inisiatif TI juga selaras dengan inisiatif bisnis. Oleh karenanya, inisiatif TI perlu mendapatkan prioritas yang sesuai. Jika inisiatif-inisiatif tersebut tidak terakomodasi, maka berpotensi untuk menghambat terpenuhinya kebutuhan bisnis.

Faktor selanjutnya adalah adanya kepemimpinan TI yang kuat. Dengan memiliki kepemimpinan TI yang kuat, TI dapat menyuarakan fungsinya dengan lebih baik di mata bisnis. Kepemimpinan TI dapat dimiliki oleh penanggung jawab TI, maupun senior eksekutif yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap TI.

TI memiliki komitmen yang baik. Dengan memiliki komitmen yang baik, unit bisnis akan memiliki kepercayaan terhadap TI. Kepercayaan ini perlu dimiliki oleh TI sehingga layanan yang diberikan oleh TI dapat termanfaatkan dengan lebih optimal. Jika bisnis tidak memiliki kepercayaan, maka layanan TI kurang termanfaatkan dengan baik.

IT Strategic Plan selaras dengan rencana strategis bisnis. Sesuai dengan tujuannya, penyusunan *IT Strategic Plan* memang harus sesuai dengan rencana strategis bisnis. Perencanaan TI diturunkan dari rencana strategis bisnis sehingga dapat mengakomodasi kebutuhan bisnis.

TI mampu mencapai tujuan strategisnya. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mendefinisikan tujuan strategisnya. Setelah itu, disusun parameter yang dapat mengukur pencapaian tujuan tersebut. Dengan tercapainya tujuan TI, maka diharapkan tujuan bisnis dapat dicapai juga.

Sumber daya TI digunakan bersama. Sumber daya TI berupa infrastruktur, maupun aplikasi dapat digunakan oleh berbagai pihak sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Utilisasi sumber daya TI yang dimiliki seyogyanya cukup tinggi, untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan baik oleh TI maupun oleh unit non-TI.

Faktor selanjutnya adalah terdefinisinya tujuan dan visi TI. Dengan adanya dokumentasi tujuan dan visi TI, diharapkan seluruh *stakeholder* yang terkait mampu mengerti dan memahami tujuan dan visi TI. Hal ini dibutuhkan agar seluruh pihak dapat mewujudkannya. Tujuan dan visi TI ini harus sesuai dengan tujuan dan visi bisnis.

TI digunakan sebagai keunggulan kompetitif. Bukan hanya bertindak sebagai *productivity tools* saja, TI dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan kompetitif bagi organisasi. TI dapat menjadi *enabler* terhadap kebutuhan bisnis dan mampu mendukung strategi bisnis organisasi.

Terjalin komunikasi yang baik antara bisnis dengan TI. Faktor ini jelas dibutuhkan dalam menciptakan keselarasan antara bisnis dengan TI. Komunikasi antara TI dan bisnis memudahkan kedua belah pihak memahami kebutuhan dan kendala masing-masing. Idealnya *IT Strategic Plan* dapat mendukung rencana strategis bisnis. TI juga dapat menjadi solusi dalam memenuhi kebutuhan bisnis.

Terciptanya aliansi dan kemitraan yang baik antara TI dengan bisnis merupakan faktor terakhir sebagaimana yang dinyatakan dalam tabel. TI merupakan mitra strategis bagi bisnis untuk memenuhi kebutuhannya, baik yang bersifat strategis maupun yang bersifat operasional.

II.4.2 Faktor Penghambat

Terdapat 13 faktor yang berpotensi menjadi faktor penghambat keselarasan antara bisnis dengan TI. Faktor-faktor tersebut tertera pada tabel berikut.

Tabel II-8 Faktor Penghambat⁸

No	Faktor Penghambat
1	Hubungan TI dan non-TI kurang harmonis
2	TI tidak mendapatkan prioritas yang memadai
3	Layanan TI gagal dalam memenuhi komitmennya
4	TI tidak memahami esensi kebutuhan bisnis
5	Tidak ada senior eksekutif yang mendukung TI
6	Kurangnya <i>IT Leadership</i>
7	TI gagal dalam memenuhi tujuan strategisnya
8	Terdapat kendala biaya dan SDM TI
9	Infrastruktur TI yang sudah usang
10	Tujuan dan visi TI kurang terarah
11	TI gagal berkomunikasi dengan bisnis
12	Resistensi dari senior eksekutif terhadap TI
13	Perencanaan TI dan non TI tidak selaras

Pada prinsipnya ketiga belas faktor penghambat yang tertera pada tabel diatas merupakan negasi dari faktor-faktor pendukung yang telah dijelaskan sebelumnya.

⁸ Sumber: Enabler and Inhibitor of IT-Business Alignment (Luftman,1999)