

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa data-data dan informasi yang telah dikumpulkan pada penelitian ini menggunakan pendekatan COBIT. Analisa pengukuran kinerja Manajemen Teknologi Informasi pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Sedangkan, langkah-langkah strategis sebagai upaya untuk meningkatkan pencapaian kinerja manajemen TI akan dibahas dengan menggunakan konsep manajemen strategis dan manajemen TI.

A. ANALISA DETAIL CONTROL OBJECTIVE

Dengan mengacu kepada CobiT Framework. Untuk pengendalian umum (*general controls*) yang berhubungan dengan SDM dan struktur organisasi pengelola TI, penelitian menitikberatkan pada empat proses CobiT yaitu:

1. PO1 - *Define a strategic IT plan* (Mendefinisikan rencana strategis TI);
2. PO4 - *Define the IT processes, organization and relationships* (Mendefinisikan proses, organisasi dan hubungan kerja TI);
3. PO7 - *Manage IT human resources* (Mengelola sumber daya manusia TI);
4. ME4 - *Provide IT governance* (Menyediakan tata pamong TI).

1. PO1 - Mendefinisikan Rencana Strategis TI

PO1 merupakan bagian dari domain *planning* dan *organization*. Dengan melakukan analisa berdasarkan domain ini, kita dapat mengetahui penggunaan dari teknologi yang ada di Setjen dan bagaimana teknologi tersebut dapat dengan baik digunakan untuk menolong Setjen mencapai tujuan dan sasarannya. Penerapan domain ini juga dapat menggaris bawahi bentuk organisasi dan infrastruktur TI yang diambil oleh Setjen dalam kaitannya untuk memperoleh hasil optimal dan untuk menghasilkan keuntungan dari penggunaan TI yang ada di departemen.

Detail control objektif PO1 - Define a strategic IT plan adalah sbb :

- a). PO1.1 Manajemen Nilai TI (*IT Value Management*)
- b). PO1.2 Penyelarasan TI dengan Bisnis (*Business IT Alignment*)
- c). PO1.3 Penilaian Kinerja Berlangsung (*Assessment of Current Performance*)
- d). PO1.4 Perencanaan Strategis TI (*IT Strategic Plan*)
- e). PO1.5 Perencanaan Taktis TI (*IT Tactical Plans*)
- f). PO1.6 Manajemen Portofolio TI (*IT Portofolio Managements*)

Berikut adalah hasil penelitian yang berhubungan dengan PO1 - *Define a strategic IT plan*.

Tabel 5.1
Hasil penelitian yang berhubungan dengan
PO1 - Define a strategic IT plan

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO1.1 Manajemen Nilai TI (<i>IT Value Management</i>)	Kegiatan investasi yang berkaitan dengan Teknologi Informasi pada Sekretariat Jenderal sudah berdasarkan Master Plan TI yang menjadi kebijakan departemen	34	11	22	0	0	6.1%
Bobot = 122							
PO1.2 Penyelarasan TI dengan Bisnis (<i>Business IT Alignment</i>)	Manfaat yang ditawarkan oleh TI dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang telah dimanfaatkan dan diantisipasi oleh level-level pimpinan dalam menyelaraskan manfaat tersebut dengan tujuan strategis departemen	56	11	0	0	0	3.9%
Bobot = 78							
PO1.3 Penilaian Kinerja Berlangsung (<i>Assessment of Current Performance</i>)	Aplikasi TI yang telah ada (seperti portal, SIMPeg, koneksi internet, CMS, dlsb) sudah pernah diukur kinerjanya dan telah memberikan kontribusi kepada pelayanan, peningkatan kemampuan staf dalam hal pemanfaatan TI, proses pengambilan keputusan oleh pimpinan	33	34	0	0	0	5.0%
Bobot = 101							
PO1.4 Perencanaan Strategis TI (<i>IT Strategic Plan</i>)	Departemen memiliki dokumen perencanaan strategis yang menjelaskan bagaimana TI akan berkontribusi kepada tujuan dan sasaran strategis serta resiko dan biaya yang terkait kepada departemen.	34	22	11	0	0	5.5%
Bobot = 111							

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO1.5 Perencanaan Taktis TI <i>(IT Tactical Plans)</i>	Departemen memiliki dokumen rencana taktis TI yang diturunkan dari rencana strategis. Rencana taktis meliputi Software/Hardware yang dibutuhkan, kebutuhan sumber daya, dan bagaimana pemantauan dan pengelolaannya.	44	12	11	0	0	5.0%
		Bobot = 101					
PO1.6 Manajemen Portofolio TI <i>(IT Portofolio Managements)</i>	Dokumen program investasi TI dikelola dengan baik dalam menyelaraskan dengan pencapaian tujuan strategis melalui identifikasi, defines, evaluasi, prioritasasi, seleksi, inisiasi, pengelolaan dan pengendalian program. Termasuk menentukan <i>ouput</i> dan <i>outcome</i> yang diharapkan.	23	11	33	0	0	7.2%
		Bobot = 144					
TOTAL		224	101	77	0	0	32.7%
		Bobot = 657					

(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa:

- Manajemen nilai TI belum dilakukan di Sekretariat Jenderal. Ini terlihat dari persepsi responden yang menyatakan bahwa kegiatan investasi yang berkaitan dengan Teknologi Informasi pada Sekretariat Jenderal belum berdasarkan Master Plan TI yang menjadi kebijakan departemen. Padahal manajemen nilai TI penting dilakukan untuk menjamin bahwa investasi TI yang dilakukan Sekretariat Jenderal menghasilkan program-program TI yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Tanpa manajemen nilai TI yang tepat, maka investasi yang dilakukan Sekretariat Jenderal hanya akan menghasilkan program-program yang mengeluarkan biaya tinggi tetapi tidak bermanfaat bagi kepentingan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan melakukan manajemen nilai TI, Sekretariat Jenderal dapat melakukan evaluasi terhadap investasi TI

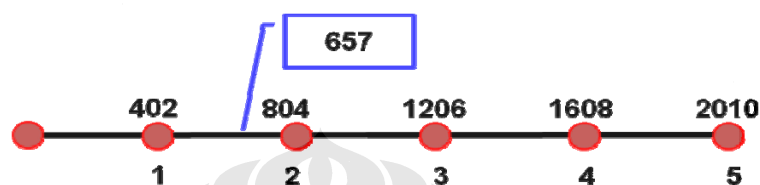
yang dilakukan, apakah anggaran yang dikeluarkan dapat meningkatkan kapasitas TI organisasi atau tidak.

- Sekretariat Jenderal belum melakukan penyelarasan TI dengan bisnis. Menurut persepsi responden, manfaat yang ditawarkan oleh TI dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang belum dimanfaatkan dan diantisipasi oleh level-level pimpinan dalam menyelaraskan manfaat tersebut dengan tujuan strategis departemen. Padahal, penyelarasan TI dengan bisnis (tugas pokok departemen) penting dilakukan untuk mendidik para pimpinan tentang perkembangan teknologi terkini, peluang yang diberikan TI bagi departemen, serta program kegiatan apa yang dapat dilakukan oleh departemen untuk memanfaatkan peluang TI tersebut. Para pimpinan harus betul-betul memahami bagaimana menyelaraskan TI dengan visi, misi, dan tugas pokok departemen. Strategi TI dan strategi departemen harus diintegrasikan, menghubungkan tujuan departemen dan tujuan TI, serta mengetahui peluang dan keterbatasan yang dimiliki oleh departemen dan juga oleh TI. Untuk itu, maka Sekretariat Jenderal perlu mengidentifikasi tugas departemen apa yang sangat membutuhkan TI, sehingga dapat menetapkan prioritas alokasi anggaran. Mengingat tidak semua tugas yang dimiliki oleh departemen membutuhkan penggunaan TI.
- Sekretariat Jenderal belum melakukan penilaian kinerja berlangsung. Menurut persepsi responden, aplikasi TI yang telah ada (seperti portal, SIMPeg, koneksi internet, CMS, dlsb) belum pernah diukur kinerjanya dan belum memberikan kontribusi kepada pelayanan, peningkatan kemampuan staf dalam hal pemanfaatan TI, proses pengambilan keputusan oleh pimpinan. Untuk mengetahui apakah pemanfaatan TI di departemen telah berjalan optimal, maka perlu menilai kinerja perencanaan dan sistem informasi yang dimiliki untuk melihat kontribusinya kepada pencapaian tujuan departemen, serta manfaat yang diperoleh dari alokasi anggaran yang telah dikeluarkan departemen untuk investasi TI.
- Perencanaan strategis TI belum dilakukan oleh departemen. Persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan menunjukkan bahwa

- Terkait dengan tidak adanya perencanaan strategis TI, departemen juga tidak dapat menyusun perencanaan taktis TI. Ini terlihat dari persepsi responden yang menyatakan bahwa Departemen belum memiliki dokumen rencana taktis TI yang diturunkan dari rencana strategis. Rencana taktis meliputi Software/Hardware yang dibutuhkan, kebutuhan sumber daya, dan bagaimana pemantauan dan pengelolaannya. Akibat belum adanya rencana taktis tersebut, maka pelaksana TI tidak mengetahui inisiatif TI, sumber daya dan pemanfaatan sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan tugas TI sehari-hari. Pelaksana TI di Sekretariat Jenderal tidak mengetahui tindakan apa yang tepat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang mereka hadapi dalam mengelola TI di departemen. Untuk mendukung kinerja TI departemen, perencanaan strategis dan taktis perlu disusun untuk membantu tugas pengelolaan TI di departemen.
- Sekretariat Jenderal juga belum melakukan manajemen portofolio TI. Selama ini, responden memiliki persepsi bahwa dokumen program investasi TI belum dikelola dengan baik dalam menyelaraskan dengan pencapaian tujuan strategis melalui identifikasi, definisi, evaluasi, prioritasasi, seleksi, inisiasi, pengelolaan dan pengendalian program. Termasuk menentukan *output* dan *outcome* yang diharapkan. Akibatnya, tidak ada acuan untuk mengetahui apakah tujuan penggunaan TI telah tercapai sesuai dengan harapan untuk meningkatkan kinerja departemen secara keseluruhan. Padahal, terkelolanya dokumen program investasi dengan baik akan mendukung upaya pencapaian

tujuan TI tersebut, yaitu apakah program kegiatan TI yang dilakukan mendukung pencapaian sasaran kegiatan yang menggunakan TI tersebut.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Jenderal belum melakukan upaya untuk mendefinisikan rencana strategis TI. Upaya ini merupakan langkah awal dan penting untuk melakukan manajemen TI yang efektif. Belum dilakukannya upaya mendefinisikan rencana strategis TI tersebut, pada akhirnya mempengaruhi seluruh kegiatan manajemen TI yang dilakukan departemen. Skor untuk PO1 dapat digambarkan dalam bagan berikut :



Secara keseluruhan, skor untuk control objective PO1 - *Define a strategic IT plan* adalah 2 menunjukkan Manajemen TI kurang mampu merespon kebutuhan organisasi dalam menyelaraskan dengan strategi organisasi, dan kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku. Skor 2 tersebut ditinjau dari *Maturity Model* menunjukkan bahwa manajemen TI bersifat rutin tetapi intuitif dimana perencanaan strategik TI dilakukan bersama dengan manajemen tugas departemen atas dasar ketika diperlukan. Memperbaharui rencana TI terjadi sebagai respon terhadap permintaan dari manajemen atau pimpinan departemen. Keputusan strategik didorong atas dasar proyek per proyek, tanpa konsistensi dengan keseluruhan strategi organisasi. Resiko dan manfaat keputusan strategik utama diketahui hanya berdasarkan intuisi.

Untuk mengoptimalkan manajemen TI di Setjen, maka perlu dilakukan hal berikut:

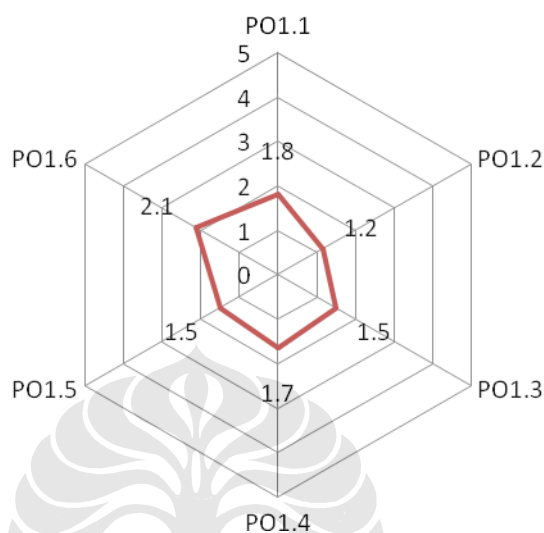
- menyusun perencanaan strategik yang terdokumentasi dan berkesinambungan, yang digunakan dalam menetapkan tujuan dan hasil yang akan dicapai melalui investasi TI. Tanpa perencanaan strategik yang terdokumentasi dengan baik, maka sulit untuk mengukur kinerja manajemen TI di Setjen karena tidak tolok

ukur pembandingan untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan/proyek TI di Setjen telah sesuai dengan perencanaan kegiatan/proyek TI tersebut.

- melakukan perhitungan resiko dan nilai tambah yang secara berkesinambungan diperbaharui dalam proses perencanaan strategik TI. Perhitungan resiko dan nilai tambah tersebut untuk mengetahui apakah manajemen dan investasi TI yang dilakukan Setjen lebih banyak resiko atau lebih banyak memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan organisasi Setjen. Jika manajemen dan investasi TI tersebut lebih banyak memberikan resiko, perlu dipertimbangkan untuk melakukan perubahan terhadap manajemen dan investasi TI tersebut agar tidak memberikan kerugian yang lebih besar bagi organisasi Setjen.
- mengembangkan rencana TI jangka panjang dan diperbaharui secara rutin untuk mengadaptasi perubahan teknologi dan perkembangan di bidang hukum dan hak asasi manusia. Perlu dilakukan kajian khusus terhadap tugas Setjen yang membutuhkan sarana TI, serta mengikuti perkembangan teknologi sarana TI tersebut agar pelaksanaan tugas organisasi Setjen yang menggunakan sarana TI dapat berjalan efektif dan efisien.
- melakukan benchmarking dengan manajemen TI di organisasi lain memiliki praktek terbaik dan terintegrasi dengan proses formulasi strategi. Misalnya, melakukan studi banding ke organisasi publik di dalam dan luar negeri untuk melihat praktek terbaik manajemen TI yang dilakukan oleh organisasi publik tersebut.
- menyusun rencana strategik yang mencakup bagaimana perkembangan teknologi baru dapat mendorong terciptanya kemampuan baru dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Gambar berikut ini memperlihatkan potret *current performance* dari proses Cobit PO1. Makin mendekati ke titik pusat berarti resikonya dan kesenjangannya makin besar, sehingga makin perlu diperhatikan oleh pihak manajemen.

Gambar 5.1
Potret prioritas perhatian pengendalian internal COBIT PO1



(Sumber : Hasil penelitian penulis)

2. PO4 - Mendefinisikan Proses, Organisasi, dan Hubungan Kerja TI

Detail control objektif PO4 - Define the IT processes, organization and relationships adalah sbb :

- a). PO4.1 Kerangka Kerja Proses TI (*IT Process Framework*)
- b). PO4.2 Komite Strategi TI (*IT Strategy Committee*)
- c). PO4.3 Komite Pengemudi TI (*IT Steering Committee*)
- d). PO4.4 Penempatan Fungsi TI di Organisasi (*Organizational Placement of the IT Function*)
- e). PO4.5 Struktur Organisasi TI (*IT Organizational Structure*)
- f). PO4.6 Peran dan Tanggung Jawab (*Roles and Responsibilities*)
- g). PO4.7 Tanggung Jawab atas Penjaminan Kualitas TI (*Responsibility for IT Quality Assurance*)
- h). PO4.8 Tanggung Jawab atas Risiko, Keamanan, dan Kepatuhan (*Responsibility for Risk, Security, and Compliance*)
- i). PO4.9 Kepemilikan data dan Sistem (*Data and System Ownership*)
- j). PO4.10 Pengawasan (*Supervision*)
- k). PO4.11 Pemisahan Tugas (*Segregation of Duties*)
- l). PO4.12 Kompetensi Staf TI (*IT Staffing*)

- m). PO4.13 Personalia Kunci TI (*Key IT Personnel*)
 n). PO4.14 Kebijakan dan Prosedur staf Kontrak (*Contracted Staff Policies and Procedures*)
 o). PO4.15 Hubungan Kerja (*Relationship*)

Berikut adalah hasil penelitian yang berhubungan dengan PO4 - Define the IT processes, organization and relationships.

Tabel 5.2
 Hasil penelitian yang berhubungan dengan
 PO4 - Define the IT processes, organization and relationships

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO4.1 Kerangka Kerja Proses TI (<i>IT Process Framework</i>)	Kerangka kerja dalam peng-implemmentasian TI telah terdefinisi dengan baik sehingga dapat berkoordinasi dengan baik dengan antar bagian dalam struktur organisasi	45	0	22	0	0	2.2%
		Bobot = 111					
PO4.2 Komite Strategi TI (<i>IT Strategy Committee</i>)	Komite Strategis TI telah menjamin TI <i>Governance</i> (tatalaksana TI) telah terkelola dengan baik	23	22	22	0	0	2.6%
		Bobot = 133					
PO4.3 Komite Pengemudi TI (<i>IT Steering Commitee</i>)	Komite pengendali TI memiliki skala prioritas proyek TI, serta memantau kegiatan, dan ukuran pencapaiannya	23	11	33	0	0	2.9%
		Bobot = 144					
PO4.4 Penempatan Fungsi TI di Organisasi (<i>Organizational Placement of the IT Function</i>)	Bagian organisasi yang memiliki kewenangan dalam bidang TI pada struktur organisasi telah sesuai dengan kewenangannya dalam fungsinya pada organisasi Departemen Hukum dan HAM	11	45	11	0	0	2.7%
		Bobot =134					
PO4.5 Struktur Organisasi TI (<i>IT Organizational Structure</i>)	Struktur organisasi TI telah sesuai dengan fungsi dan kebutuhannya. Struktur tersebut selalu dikaji secara periodik dalam menghadapi dinamika perkembangan TI, fungsi dan kebutuhan TI	45	11	11	0	0	2.0%
		Bobot = 100					

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO4.6 Peran dan Tanggung Jawab <i>(Roles and Responsibilities)</i>	Tupoksi organisasi TI pada departemen telah didefinisikan secara detail, termasuk kualifikasi personilnya.	45	11	11	0	0	2.0%
		Bobot = 100					
PO4.7 Tanggung Jawab atas Penjaminan Kualitas TI <i>(Responsibility for IT Quality Assurance)</i>	Penanggung jawab untuk penjaminan kualitas kinerja fungsi TI telah terkoordinasi dengan baik dalam struktur organisasi	45	11	11	0	0	2.0%
		Bobot = 100					
PO4.8 Tanggung Jawab atas Risiko, Keamanan, dan Kepatuhan <i>(Responsibility for Risk, Security, and Compliance)</i>	Penanggung jawab atas resiko TI telah ditegaskan secara tertulis	45	11	11	0	0	2.0%
		Bobot = 100					
PO4.9 Kepemilikan data dan Sistem <i>(Data and System Ownership)</i>	Prosedur untuk menentukan kepemilikan data dan system informasi telah ditegaskan secara tertulis	34	11	22	0	0	2.4%
		Bobot = 122					
PO4.10 Pengawasan <i>(Supervision)</i>	Peran dan penanggung jawab praktik pengawasan dalam fungsi-fungsi TI telah ditegaskan secara tertulis	34	11	22	0	0	2.4%
		Bobot = 122					
PO4.11 Pemisahan Tugas <i>(Segregation of Duties)</i>	Pendelegasian tugas/wewenang untuk mengurangi kemungkinan penyalahgunaan dalam proses TI telah ditegaskan secara tertulis	34	11	22	0	0	2.4%
		Bobot = 122					
PO4.12 Kompetensi Staf TI <i>(IT Staffing)</i>	Kompetensi dan jumlah staf pada bagian TI telah memenuhi standar dalam menjalankan fungsi-fungsi TI	34	11	22	0	0	2.4%
		Bobot = 122					

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO4.13 Personalia Kunci TI (<i>Key IT Personnel</i>)	Tersedia personalia kunci TI, dan telah tercipta kondisi alih teknologi dengan baik	34	22	11	0	0	2.2%
		Bobot = 111					
PO4.14 Kebijakan dan Prosedur staf Kontrak (<i>Contracted Staff Policies and Procedures</i>)	Kebijakan dan prosedur untuk mengendalikan konsultan dan karyawan kontrak untuk menjamin keamanan telah ditegaskan secara tertulis	12	22	33	0	0	3.1%
		Bobot = 155					
PO4.15 Hubungan Kerja (<i>Relationship</i>)	Pola koordinasi dan hubungan kerja antara fungsi TI dan dengan struktur organisasi telah tertuang dalam kebijakan dan prosedur yang spesifik	12	33	22	0	0	2.9%
		Bobot = 144					
TOTAL		442	310	253	0	0	36.2%
		Bobot = 1821					

(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa:

- Kerangka kerja proses belum didefinisikan oleh Sekretariat Jenderal. Persepsi responden menunjukkan bahwa mayoritas beranggapan bahwa kerangka kerja dalam peng-implemantasian TI belum terdefinisi dengan baik sehingga belum dapat berkoordinasi dengan baik dengan antar bagian dalam struktur organisasi. Hal ini menyebabkan antara proses-proses TI yang ada di departemen tidak dapat diintegrasikan karena belum ada definisi kerangka kerja proses di departemen. Seharusnya, untuk meningkatkan kinerja manajemen TI perlu ada kerangka proses TI yang terintegrasi dalam sistem manajemen kualitas dan kerangka pengendalian internal TI di departemen.

- Sekretariat Jenderal belum memiliki Komite Strategi TI, sehingga pengawasan TI di departemen belum dapat dijalankan. Tanggapan responden terhadap pernyataan tentang Komite Strategi TI menunjukkan bahwa belum adanya Komite tersebut maka menyebabkan bahwa tatalaksana atau pengawasan TI di departemen belum terkelola dengan baik. Sekretariat Jenderal perlu membentuk Komite Strategi TI untuk menjamin pelaksanaan TI di departemen, serta untuk memberikan arahan strategis dan kajian terhadap investasi TI yang dilakukan.
- Komite Pengendali TI juga belum dibentuk oleh Sekretariat Jenderal. Padahal, komite ini penting untuk menyusun skala prioritas proyek TI, serta memantau kegiatan, dan ukuran pencapaiannya. Belum adanya komite pengendali ini, menurut persepsi responden, di departemen belum ada skala prioritas proyek TI. Akibatnya, proyek TI yang ada di departemen dilakukan tanpa skala prioritas proyek mana yang perlu diutamakan, serta tidak ada yang memantau kegiatan proyek TI tersebut apakah sudah sesuai dengan perencanaan di departemen. Untuk mengatasi hal ini, Sekretariat Jenderal perlu membentuk Komite Pengendali TI yang bertugas menyusun skala prioritas dan memastikan bahwa proyek TI yang dilakukan berjalan secara efektif.
- Dalam organisasi Sekretariat Jenderal, penempatan fungsi TI belum dilakukan dengan tepat. Persepsi responden menunjukkan bahwa bagian organisasi yang memiliki kewenangan dalam bidang TI pada struktur organisasi belum sesuai dengan kewenangannya dalam fungsinya pada organisasi Departemen Hukum dan HAM. Saat ini, fungsi TI di Sekretariat Jenderal dilakukan oleh Biro Perencanaan, khususnya Bagian Pullahta. Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Pullahta yang tercantum dalam Organisasi dan Tata Kerja belum sesuai untuk melakukan fungsi TI di departemen. Sekretariat Jenderal perlu membentuk unit baru yang khusus mengelola fungsi TI di departemen, sehingga kinerja fungsi TI dapat ditingkatkan secara optimal.
- Struktur organisasi TI di Setjen belum sesuai dengan fungsi dan kebutuhannya. Menurut persepsi responden, struktur organisasi TI belum sesuai dengan fungsi dan kebutuhannya. Struktur tersebut belum pernah dikaji

secara periodik dalam menghadapi dinamika perkembangan TI, fungsi dan kebutuhan TI. Untuk meningkatkan kinerja fungsi TI, Setjen perlu melakukan perubahan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan TI. Struktur baru yang terbentuk perlu dikaji secara periodik, untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan-perkembangan baru dalam bidang TI. Saat ini, struktur organisasi yang menangani TI di Setjen yaitu Bagian Pullahta Biro Perencanaan belum pernah dikaji. Sehingga pelaksanaan fungsi TI oleh bagian tersebut belum berjalan secara efektif, karena ketidakmampuannya beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan-perkembangan baru dalam dunia TI.

- Setjen belum mengatur peran dan tanggung jawab unit pelaksana TI. Persepsi responden menyatakan tupoksi organisasi TI pada departemen belum didefinisikan secara detail, termasuk kualifikasi personilnya. Untuk mendukung kinerja pelaksanaan fungsi TI, Setjen perlu mendefinisikan dan mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab semua personil dalam organisasi yang berhubungan dengan sistem informasi untuk membantu mereka melakukan peran dan tanggung jawab tersebut secara efektif. Peran dan tanggung jawab tersebut perlu ditinjau secara rutin, untuk mengevaluasi apakah peran dan tanggung jawab tersebut sesuai dengan perkembangan baru dalam TI. Evaluasi tersebut juga untuk mengetahui keahlian apa saja yang dibutuhkan oleh para personil yang menjalankan fungsi TI, dan juga untuk merencanakan pelatihan TI yang tepat bagi mereka.
- Tanggung jawab atas penjaminan kualitas TI belum ditetapkan oleh Setjen. Ini terlihat dari persepsi responden yang mayoritas menyatakan bahwa penanggung jawab untuk penjaminan kualitas kinerja fungsi TI belum terkoordinasi dengan baik dalam struktur organisasi. Setjen perlu menetapkan tanggung jawab atas kinerja fungsi jaminan kualitas TI, serta menyediakan sistem asuransi kualitas, kontrol dan ahli komunikasi yang tepat. Ini penting dilakukan untuk menjamin kualitas pelaksanaan fungsi TI yang dilakukan di departemen.

- Setjen belum menetapkan tanggung jawab atas resiko, keamanan, dan kepatuhan dari unit pengelola TI. Mayoritas responden memiliki persepsi bahwa penanggung jawab atas resiko TI belum ditegaskan secara tertulis. Untuk mendukung kinerja pelaksanaan fungsi TI, Setjen perlu segera menetapkan aturan tentang tanggung jawab atas resiko, keamanan dan kepatuhan dari unit pengelola TI secara tertulis. Aturan ini sebagai acuan untuk mengurangi resiko yang tidak diinginkan dalam melaksanakan fungsi TI.
- Kepemilikan data dan sistem TI di departemen belum memiliki prosedur yang jelas. Persepsi responden menunjukkan bahwa prosedur untuk menentukan kepemilikan data dan system informasi belum ditegaskan secara tertulis. Prosedur kepemilikan data dan sistem TI sangat penting bagi pihak yang melaksanakan fungsi TI, yaitu agar mereka mengetahui tanggung jawab yang mereka miliki atas kepemilikan data dan sistem TI tersebut. Dan juga, dengan mengetahui tanggung jawab tersebut, mereka juga dapat mengklasifikasi dan melindungi informasi dan sistem yang ada di departemen.
- Setjen belum memiliki mekanisme pengawasan terhadap unit pengelola TI di departemen. Dari persepsi responden terlihat bahwa peran dan penanggung jawab praktik pengawasan dalam fungsi-fungsi TI juga belum ditegaskan secara tertulis. Mekanisme pengawasan fungsi TI perlu diatur secara tertulis oleh Setjen untuk menjamin bahwa peran dan tanggung jawab personil TI dapat dijalankan dengan baik, untuk menilai apakah semua personil memiliki wewenang dan sumber daya untuk menjalankan peran dan tanggung jawabnya, serta untuk mengkaji indikator-indikator kunci kinerja.
- Pemisahan tugas dari unit-unit pengelola TI di departemen belum diatur dengan jelas. Menurut persepsi reponden, pendelegasian tugas/wewenang untuk mengurangi kemungkinan penyalahgunaan dalam proses TI masih belum ditegaskan secara tertulis. Upaya mengimplementasikan pemisahan peran dan tanggung jawab dapat mengurangi kemungkinan kesalahan individu yang mengganggu proses penting. Pemisahan tugas juga menjamin bahwa setiap individu hanya melakukan tugas sesuai dengan pekerjaan dan jabatannya. Oleh

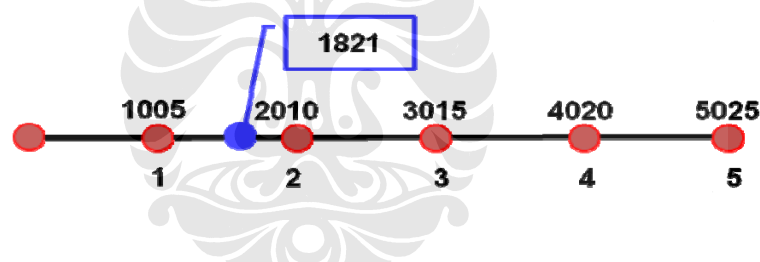
karena itu, Setjen perlu mengatur pemisahan tugas ini secara tertulis, agar keseluruhan kinerja pelaksanaan fungsi TI tidak terganggu akibat adanya *overlapping* tugas antar personil/individu.

- Kompetensi staf TI yang ada di Setjen masih belum memadai. Mayoritas responden mempunyai persepsi bahwa kompetensi dan jumlah staf pada bagian TI belum memenuhi standar dalam menjalankan fungsi-fungsi TI. Setjen perlu mengevaluasi kompetensi staf TI secara rutin atau berdasarkan kebutuhan untuk menjamin bahwa kompetensi staf TI tersebut sudah sesuai standar yang ditetapkan. Untuk itu, Setjen perlu menyediakan program rotasi kerja staf, pelatihan lintas fungsi, peluang melakukan outsourcing dari organisasi luar, dan sebagainya.
- Setjen belum menunjuk personalia kunci TI untuk melakukan tugas pelaksanaan dan pengelolaan TI. Persepsi responden menyatakan bahwa belum tersedia personalia kunci TI, dan kondisi alih teknologi belum tercipta dengan baik. Penunjukan personalia kunci TI penting dilakukan dalam keadaan darurat, yaitu apabila terjadi gangguan dalam sistem TI di departemen, maka dapat menghubungi orang yang tepat untuk mengatasi gangguan tersebut.
- Setjen belum menetapkan kebijakan dan prosedur staf kontrak untuk mendukung pelaksanaan tugas TI. Menurut persepsi responden, kebijakan dan prosedur untuk mengendalikan konsultan dan karyawan kontrak untuk menjamin keamanan belum ditegaskan secara tertulis. Setjen merupakan organisasi pemerintah, dimana pegawai yang direkrut merupakan pegawai negeri sipil dengan status permanen. Namun, tidak semua pegawai Setjen memiliki keahlian dalam bidang TI, sehingga Setjen perlu merekrut tenaga kontrak dari luar organisasi yang bukan pegawai negeri sipil. Ketentuan mengenai tenaga/pegawai kontrak tersebut perlu diatur secara tertulis untuk menjamin perlindungan terhadap aset informasi departemen dan juga untuk memenuhi persyaratan perjanjian kontrak.
- Hubungan kerja antara fungsi TI dan struktur organisasi belum diatur secara jelas. Persepsi responden menunjukkan bahwa pola koordinasi dan hubungan

kerja antara fungsi TI dan dengan struktur organisasi belum tertuang dalam kebijakan dan prosedur yang spesifik. Untuk mendukung kinerja pelaksanaan fungsi TI, Setjen perlu membuat kebijakan dan prosedur yang spesifik yang mengatur hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam TI. Misalnya hubungan antara Biro Perencanaan dan bagian TI yang ada di unit-unit eselon I di departemen.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan tentang proses, organisasi dan hubungan TI cenderung negatif. Ini disebabkan karena kenyataan yang ada di Setjen bahwa proses, organisasi dan hubungan TI belum dijalankan secara efektif.

Bagan di bawah ini menunjukkan skor keseluruhan dari persepsi responden terhadap upaya mendefinisikan proses TI, organisasi dan hubungan.

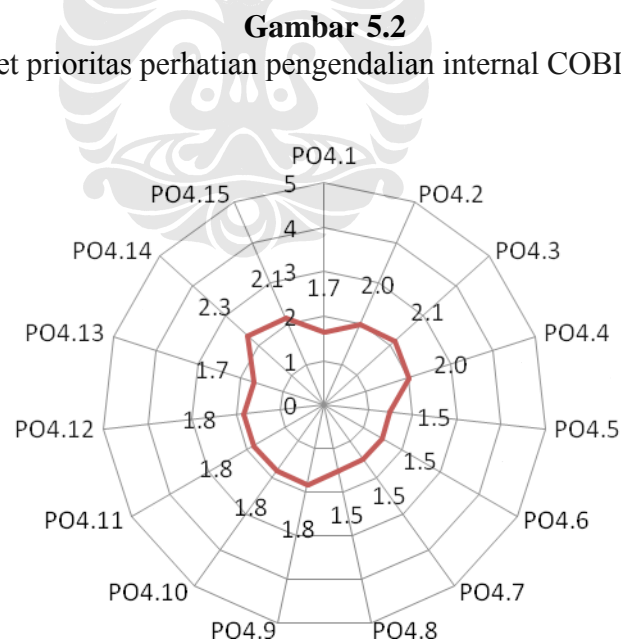


Secara keseluruhan, skor untuk control objective PO4 - *Define the IT processes, organization and relationships* adalah 2 menunjukkan Manajemen TI kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku, dan Menciptakan Kemampuan TI. Skor 2 tersebut dapat diartikan bahwa *maturity model* manajemen TI di Setjen bersifat rutin tetapi intuitif dimana fungsi TI dikelola untuk merespon secara taktis, tetapi tidak konsisten, terhadap hubungan antara kebutuhan pelanggan dan penyedia jasa. Kebutuhan akan organisasi terstruktur dan manajemen penyedia jasa dikomunikasikan, tetapi keputusan masih tergantung pada pengetahuan dan keahlian individu kunci. Namun, sudah mulai ada teknik-teknik umum untuk mengelola hubungan antara organisasi TI dan penyedia jasa.

Untuk mengoptimalkan manajemen TI di Setjen, maka perlu melakukan hal berikut:

- membentuk struktur TI yang fleksibel dan adaptif;
- menerapkan praktek terbaik manajemen TI;
- menggunakan teknologi untuk membantu memonitor kinerja organisasi dan proses TI;
- meningkatkan teknologi yang sejalan untuk mendukung kompleksitas dan distribusi geografis organisasi (terutama manajemen TI di kantor wilayah departemen); dan
- melakukan proses perbaikan manajemen TI yang tepat dan berkesinambungan.

Gambar berikut ini memperlihatkan potret *current performance* dari proses Cobit PO4. Makin mendekati ke titik pusat berarti resikonya dan kesenjangannya makin besar, sehingga makin perlu diperhatikan oleh pihak manajemen.



(Sumber : Hasil penelitian penulis)

3. PO7—Mengelola Sumberdaya Manusia TI

Detail control objektif PO7 - Manage IT human resources adalah sbb :

- a). PO7.1 Perekrutan dan Retensi Personalia (*Personnel Recruitment and Retention*)
- b). PO7.2 Kompetensi Personalia (*Personnel Competencies*)
- c). PO7.3 Penyusunan Staf untuk Peranperan (*Staffing of Roles*)
- d). PO7.4 Pelatihan Personalia (*Personnel Training*)
- e). PO7.5 Ketergantungan terhadap Individu (*Dependencies upon Individual*)
- f). PO7.6 Prosedur Pemeriksaan Personalia (*Personnel Clearance Procedures*)
- g). PO7.7 Evaluasi dan Kinerja Tugas Karyawan (*Employee Job Performance and Evaluation*)
- h). PO7.8 Mutasi dan Pemberhentian (*Job Change and Termination*)

Berikut adalah hasil penelitian yang berhubungan dengan PO7 - Manage IT human resources.

Tabel 5.3
Hasil penelitian yang berhubungan dengan
PO7 - Manage IT human resources

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO7.1 Perekrutan dan Retensi Personalia (<i>Personnel Recruitment and Retention</i>)	Proses perekrutan personil TI selaras dengan kebijakan organisasi, serta personil yang direkrut memiliki kompetensi dan keterampilan TI yang diperlukan	11	11	45	0	0	6.3%
		Bobot = 168					
PO7.2 Kompetensi Personalia (<i>Personnel Competencies</i>)	Penggolongan personil TI sudah sesuai dengan kompetensi untuk menjalankan tugasnya berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan/atau pengalaman.	11	11	45	0	0	6.3%
		Bobot = 168					

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO7.3 Penyusunan Staf untuk Peranperan <i>(Staffing of Roles)</i>	Standar pengawasan kerangka kerja, peran, tanggung jawab, kompensasi, kode etik, dan praktek profesional personil telah ditegaskan secara tertulis.	11	11	45	0	0	6.3%
		Bobot = 168					
PO7.4 Pelatihan Personalia <i>(Personnel Training)</i>	Pelatihan personil TI untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengendalian internal, dan kewaspadaan keamanan dilakukan secara berkesinambungan	22	22	12	11	0	5.9%
		Bobot = 157					
PO7.5 Ketertgantungan terhadap Individu <i>(Dependencies upon Individual)</i>	Kemandirian dari personalia kunci TI dibentuk melalui dokumentasi, <i>transfer knowledge</i> , pelatihan, dan lain sebagainya.	11	45	0	11	0	5.8%
		Bobot = 156					
PO7.6 Prosedur Pemeriksaan Personalia <i>(Personnel Clearance Procedures)</i>	Dilakukan evaluasi latar belakang (<i>background check</i>) dalam perekrutan personil TI	0	56	0	11	0	6.2%
		Bobot = 167					
PO7.7 Evaluasi dan Kinerja Tugas Karyawan <i>(Employee Job Performance and Evaluation)</i>	Melakukan evaluasi secara berkala terhadap personil TI dengan acuan tujuan organisasi, standar kerja, dan kewenangan	0	56	0	11	0	6.2%
		Bobot = 167					

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
PO7.8 Perubahan Kerja dan Pemberhentian <i>(Job Change and Termination)</i>	Mutasi dan pemberhentian terhadap personil TI yang sudah tidak memenuhi standar kompetensi	0	56	0	11	0	6.2%
		Bobot = 167					
TOTAL		55	290	136	55	0	49.1%
		Bobot = 1318					

(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa:

- Perekrutan dan retensi personalia yang menjalankan fungsi TI oleh Setjen sudah mulai dilakukan sesuai standar yang berlaku. Meski tidak ada responden yang memberikan tanggapan positif, namun mayoritas tidak memberikan tanggapan negatif. Ini menunjukkan bahwa proses perekrutan personil TI sudah cukup selaras dengan kebijakan organisasi, serta personil yang direkrut cukup memiliki kompetensi dan keterampilan TI yang diperlukan. Saat ini di Biro Perencanaan jumlah pegawai yang memiliki keahlian di bidang penggunaan TI cukup memadai, ini menunjukkan perekrutan pegawai di departemen telah melihat pentingnya calon pegawai yang memiliki keahlian di bidang TI.
- Kompetensi personalia yang menjalankan fungsi TI di Setjen cukup baik. Persepsi responden menunjukkan bahwa penggolongan personil TI sudah cukup sesuai dengan kompetensi untuk menjalankan tugasnya berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan/atau pengalaman. Personil yang menjalankan fungsi TI harus memiliki kompetensi untuk memenuhi peran dan tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan kompetensi personil tersebut, Setjen perlu mendefinisikan persyaratan kompetensi inti yang dibutuhkan dan memastikan bahwa persyaratan tersebut dipenuhi, serta menerapkan program kualifikasi dan sertifikasi sesuai keperluan. Saat ini, jumlah pelatihan TI yang diselenggarakan oleh Setjen sudah ada tetapi masih sangat minim. Sehingga jumlah pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan tersebut masih sangat

terbatas. Untuk itu, Setjen perlu menambah alokasi anggaran pelatihan TI, agar jumlah staf yang memiliki kompetensi TI semakin bertambah.

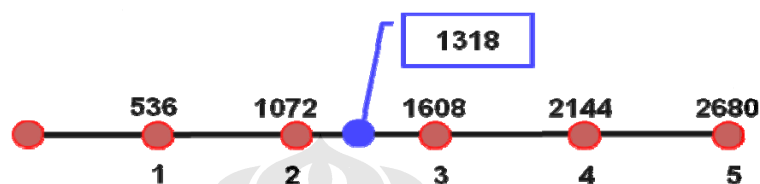
- Penyusunan staf untuk peran TI di Setjen juga sudah dilakukan cukup baik. Menurut persepsi responden, standar pengawasan kerangka kerja, peran, tanggung jawab, kompensasi, kode etik, dan praktek profesional personil mulai ada upaya untuk ditegaskan secara tertulis. Untuk meningkatkan kinerja manajemen TI, proses perekrutan pegawai di Setjen yang akan menjalankan fungsi TI perlu menekankan persyaratan bahwa pegawai memiliki tanggung jawab atas keamanan informasi, kontrol internal, dan kepatuhan terhadap peraturan. Tingkat pengawasan harus sejalan dengan sensitivitas jabatan dan tingkat tanggung jawab yang diberikan.
- Setjen telah melakukan pelatihan personalia yang melakukan fungsi TI, meski pelatihan tersebut belum maksimal dan belum diikuti oleh seluruh pegawai. Persepsi responden menunjukkan bahwa pelatihan personil TI untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengendalian internal, dan kewaspadaan keamanan telah dilakukan secara berkesinambungan. Pelatihan TI sangat penting untuk memberikan orientasi yang tepat bagi pegawai ketika direkrut dan pelatihan lanjutan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kontrol internal dan kesadaran keamanan pada tingkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan TI di Setjen baru diberikan pada tahap pelatihan lanjutan untuk menambah keterampilan dan kemampuan pegawai di bidang TI, tetapi belum ada pelatihan awal untuk memberikan orientasi bagi pegawai ketika mereka direkrut pertama kali untuk menjalankan fungsi TI.
- Implementasi fungsi TI di Setjen lebih menekankan ketergantungan terhadap individu. Persepsi responden terhadap pernyataan tentang ketergantungan terhadap individu menunjukkan bahwa kemandirian dari personalia kunci TI perlu dibentuk melalui dokumentasi, *transfer knowledge*, pelatihan, dan lain sebagainya. Meski demikian, Setjen perlu meminimalkan ketergantungan terhadap individu kunci dengan cara penyebaran pengetahuan kepada pegawai lain, sehingga jumlah pegawai yang dapat mengelola TI dapat ditambah.

- Prosedur pemeriksaan personalia mulai dicoba diterapkan oleh Setjen. Menurut persepsi responden, Setjen perlu melakukan evaluasi latar belakang (*background check*) dalam perekrutan personil TI. Pemeriksaan personalia ini perlu dilakukan secara rutin sesuai kebutuhan organisasi dan harus diterapkan kepada semua pegawai, kontraktor (rekanan) dan penyedia jasa. Saat ini, Setjen belum mekanisme pemeriksaan terhadap personil TI. Mekanisme pemeriksaan terhadap pegawai yang digunakan adalah melalui petugas Inspektorat Jenderal. Mekanisme pemeriksaan tersebut memiliki kelemahan karena petugas Inspektorat Jenderal tersebut belum tentu memiliki pengetahuan dan kemampuan di bidang TI, sehingga sulit untuk melakukan pemeriksaan secara efektif. Untuk mengatasi hal ini, perlu diberikan pelatihan TI bagi petugas Itjen, atau dengan membentuk unit pemeriksaan khusus bidang TI yang petugasnya dari Itjen atau direkrut dari luar secara terpisah.
- Evaluasi dan kinerja tugas karyawan yang melakukan fungsi TI perlu dilakukan oleh Setjen. Responden memiliki persepsi bahwa pentingnya melakukan evaluasi secara berkala terhadap personil TI dengan acuan tujuan organisasi, standar kerja, dan kewenangan. Setjen perlu mengajar para pegawai tentang kinerja dan perilaku yang tepat. Sehingga para pegawai mengetahui bagaimana meningkatkan kinerjanya dan mengetahui apa sanksinya jika mereka melanggar peraturan. Biro Perencanaan Setjen belum memiliki mekanisme pengajaran mengenai kinerja dan perilaku tersebut, sehingga kinerja dan perilaku pegawai belum menunjukkan hasil yang optimal. Secara keseluruhan kinerja pelaksanaan TI dan disiplin pegawai yang menangani TI di Setjen masih rendah. Untuk itu, Setjen perlu melakukan sosialisasi peraturan mengenai kinerja dan perilaku pegawai untuk menjalankan fungsi TI di departemen.
- Perubahan kerja dan pemberhentian karyawan yang melakukan fungsi TI perlu ditetapkan oleh Setjen. Menurut persepsi responden, mutasi dan pemberhentian perlu dilakukan terhadap personil TI yang sudah tidak memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi TI. Setjen perlu mengkaji perubahan kerja dan pemberhentian karyawan untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan fungsi TI. Perlu ada transfer

pengetahuan dari pegawai lama kepada pegawai baru, serta mengalihkan tanggung jawab untuk meminimalkan resiko jika pegawai lama berhenti atau dimutasi, maka tugasnya dapat langsung digantikan dan dilanjutkan oleh pegawai baru.

Dari uraian di atas, persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan tentang mengelola sumber daya manusia TI adalah cukup baik.

Skor persepsi responden terhadap upaya mengelola sumber daya manusia TI dapat diringkas sebagai berikut :



Secara keseluruhan, skor untuk control objective PO7 - *Manage IT human resources* adalah 3 menunjukkan Manajemen TI telah cukup mampu Menciptakan Kemampuan TI, dan Menghimpun dan merawat skill SDM IT. Skor 3 tersebut dapat diartikan bahwa *maturity model* manajemen TI Setjen adalah proses yang terdefiniskan dimana ada proses yang terdefinisi dan terdokumentasi untuk mengelola sumber daya manusia TI, ada rencana manajemen sumber daya manusia TI, ada pendekatan strategik untuk merekrut dan mengelola personil TI, rencana pelatihan formal dirancang untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia TI, serta ada program rotasi yang dirancang untuk menambah keahlian manajemen teknis dan bisnis.

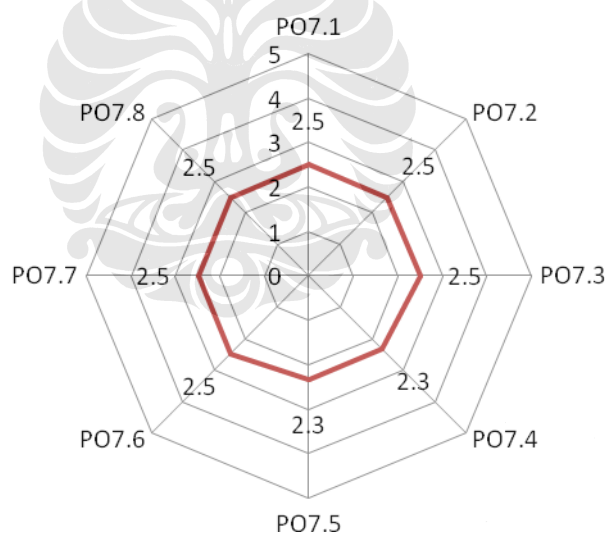
Untuk mengoptimalkan manajemen TI di Setjen perlu dilakukan hal berikut:

- memperbaharui rencana manajemen sumber daya manusia TI secara berkelanjutan untuk memenuhi perubahan persyaratan bisnis;
- mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia TI dengan perencanaan teknologi, menjamin pengembangan optimum dan menggunakan keahlian TI yang tersedia;

- mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia TI dengan dan responsif terhadap arahan strategik organisasi;
- menyelaraskan komponen sumber daya manusia TI dengan praktek terbaik industri, seperti kompensasi, evaluasi kinerja, partisipasi dalam forum industri, transfer pengetahuan, pelatihan dan mentoring; dan
- mengembangkan program pelatihan untuk semua standar teknologi baru dan produk-produk sebelum digunakan dalam organisasi.

Gambar berikut ini memperlihatkan potret *current performance* dari proses Cobit PO7. Makin mendekati ke titik pusat berarti resikonya dan kesenjangannya makin besar, sehingga makin perlu diperhatikan oleh pihak manajemen.

Gambar 5.3
Potret prioritas perhatian pengendalian internal COBIT PO7



(Sumber : Hasil penelitian penulis)

4. ME4—Menyediakan Tata Pamong TI

Detail control objektif ME4 - Provide IT governance adalah sbb :

- ME4.1 Membangun Kerangka Kerja Tata Pamong TI (*Establishment of an IT Governance Framework*)
- ME4.2 Keselarasan Strategis (*Strategic Alignment*)
- ME4.3 Penyampaian Nilai (*Value Delivery*)
- ME4.4 Manajemen Sumber daya (*Resource Management*)

- e). ME4.5 Manajemen Risiko (*Risk Management*)
- f). ME4.6 Manajemen Kinerja (*Performance Management*)
- g). ME4.7 Jaminan Pihak Independen (*Independent Assurance*)

Berikut adalah hasil penelitian yang berhubungan dengan ME4 - Provide IT governance.

Tabel 5.4
Hasil penelitian yang berhubungan dengan
ME4 - Provide IT governance

DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
ME4.1 Membangun Kerangka Kerja Tata Pamong TI (<i>Establishment of an IT Governance Framework</i>)	Kerangka kerja ketatalaksanaan TI telah membantu menciptakan keselarasan antara tujuan dan strategi organisasi	11	22	23	11	0	7.2%
Bobot = 168							
ME4.2 Keselarasan Strategis (<i>Strategic Alignment</i>)	Pimpinan telah memiliki pemahaman yang baik mengenai peran, kemampuan, dan perspektif TI terhadap organisasi	0	56	11	0	0	6.2%
Bobot = 145							
ME4.3 Penyampaian Nilai (<i>Value Delivery</i>)	Investasi TI dan proses TI telah memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategis dan tujuan organisasi	0	45	11	11	0	7.1%
Bobot = 167							

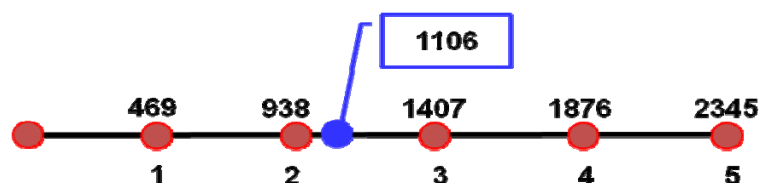
DETAIL CONTROL OBJECTIVE	PERNYATAAN	TANGGAPAN RESPONDEN					PERSENTASE
		STS	TS	RR	S	SS	
ME4.4 Manajemen Sumber daya <i>(Resource Management)</i>	Sumberdaya TI (software, hardware, brainware, dan informasi) telah optimal dan memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategi dan tujuan organisasi	11	22	23	11	0	7.2%
		Bobot = 168					
ME4.5 Manajemen Risiko <i>(Risk Management)</i>	Telah diterapkan manajemen resiko	11	23	33	0	0	6.7%
		Bobot = 156					
ME4.6 Manajemen Kinerja <i>(Performance Management)</i>	Manajemen mengenai portfolio, program, dan kinerja TI terukur dan dilaporkan dengan baik kepada pimpinan secara tepat waktu dan akurat	0	33	34	0	0	7.2%
		Bobot = 168					
ME4.7 Jaminan Pihak Independen <i>(Independent Assurance)</i>	Ada jaminan dari pihak independen yang memastikan bahwa organisasi menjalankan tugas dan fungsi terhadap kebijakan, standar, dan prosedur.	22	23	22	0	0	5.7%
		Bobot = 134					
TOTAL		55	224	157	33	0	47.1%
		Bobot = 1106					

(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa:

- Upaya untuk membangun kerangka kerja tata pamong TU mulai diterapkan oleh Setjen. Persepsi responden menunjukkan bahwa kerangka kerja ketatalaksanaan TI dapat membantu menciptakan keselarasan antara tujuan dan strategi organisasi.
- Keselarasan strategik belum dimiliki oleh Setjen, yang terlihat dari persepsi responden bahwa pimpinan belum memiliki pemahaman yang baik mengenai peran, kemampuan, dan perspektif TI terhadap organisasi.
- Setjen mulai mengupayakan penyampaian nilai dalam manajemen TI, yang terlihat dari persepsi responden bahwa investasi TI dan proses TI telah memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategis dan tujuan organisasi.
- Manajemen sumber daya untuk menjalankan fungsi TI telah berjalan cukup baik di Setjen. Menurut persepsi responden, sumberdaya TI (*software, hardware, brainware*, dan informasi) cukup optimal dan memberikan kontribusi nilai/manfaat dalam mendukung pencapaian strategi dan tujuan organisasi.
- Manajemen resiko terhadap fungsi TI belum sepenuhnya dilakukan oleh Setjen. Responden memiliki persepsi bahwa di Setjen belum diterapkan manajemen resiko secara optimal.
- Manajemen kinerja TI mulai dicoba diterapkan oleh Setjen. Menurut persepsi responden, manajemen mengenai portfolio, program, dan kinerja TI cukup terukur dan dilaporkan dengan baik kepada pimpinan meski terkadang belum tepat waktu dan akurat.
- Fungsi TI di Setjen belum memiliki jaminan dari pihak independen. Ini ditunjukkan oleh persepsi responden yang menyatakan bahwa belum ada jaminan dari pihak independen yang memastikan bahwa organisasi menjalankan tugas dan fungsi terhadap kebijakan, standar, dan prosedur.

Dari uraian di atas, skor persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan tentang pengaturan tata laksana TI dapat digambarkan sebagai berikut.



Secara keseluruhan, skor untuk control objective ME4 - *Provide IT governance* adalah 3 menunjukkan Manajemen TI telah cukup mampu Memastikan TI mematuhi hukum dan regulasi. Skor 3 tersebut dapat diartikan bahwa *maturity model* berada pada tahap proses terdefinisi dimana manfaat dan kebutuhan akan pengaturan TI dipahami oleh manajemen dan dikomunikasikan kepada organisasi. Indikator dasar pengaturan TI dikembangkan dimana hubungan antara ukuran-ukuran sasaran dan pemicu kinerja didefinisikan dan didokumentasi. Prosedur telah distandarisasi dan didokumentasi. Manajemen Setjen telah mengkomunikasikan prosedur standar dan menyelenggarakan pelatihan. Alat-alat telah diidentifikasi untuk membantu mengawasi pengaturan TI. Papan pengendali telah didefinisikan sebagai bagian *balanced scorecard* bisnis TI. Namun, dikembalikan pada individu yang mengikuti pelatihan, mengikuti standar dan menerapkannya. Proses dapat dimonitor, tetapi penyimpangan yang dilakukan akibat inisiatif individu hampir tidak terdeteksi oleh manajemen.

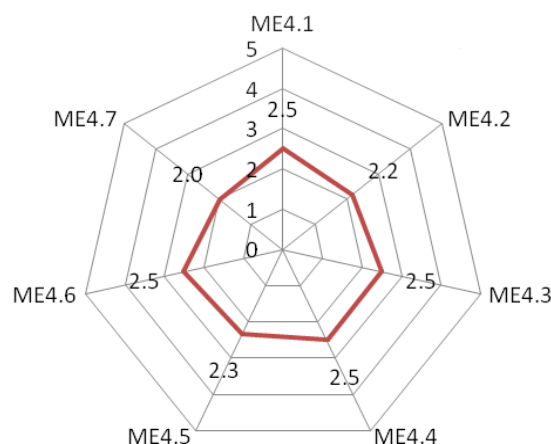
Untuk mengoptimalkan manajemen pengaturan TI, Setjen perlu melakukan hal-hal berikut:

- memajukan pemahaman tentang isu-isu dan solusi pengaturan TI;
- mendukung pelatihan dan komunikasi dengan konsep dan teknik terbaik;
- memperbaiki proses sampai tingkat praktek terbaik industri, didasarkan pada hasil perbaikan berkelanjutan dan membuat model *maturity* bersama organisasi lain;
- mengarahkan implementasi kebijakan TI pada organisasi, orang dan proses yang cepat beradaptasi dan mendukung persyaratan pengaturan TI;

- menganalisa akar penyebab semua permasalahan dan penyimpangan, serta mengidentifikasi dan menginisiasi tindakan yang efisien;
- menggunakan TI secara luas, terintegrasi dan optimal untuk mengotomasi alir kerja dan menyediakan alat untuk memperbaiki kualitas dan efektivitas;
- mendefinisikan, menyeimbangkan dan mengkomunikasikan resiko dan pengembalian proses TI ke seluruh organisasi;
- mempengaruhi pakar eksternal dan menggunakan *benchmark* sebagai panduan;
- menyebarluaskan pemantauan, evaluasi dan komunikasi tentang harapan pengaturan dalam organisasi, serta menggunakan teknologi secara optimal untuk mendukung pengukuran, analisa, komunikasi dan pelatihan;
- menghubungkan pengaturan organisasi dan pengaturan TI secara strategis, mempengaruhi teknologi dan sumber daya manusia dan keuangan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi; dan
- mengintegrasikan kegiatan-kegiatan pengaturan TI dalam proses pengaturan organisasi.

Gambar berikut ini memperlihatkan potret *current performance* dari proses Cobit ME4. Makin mendekati ke titik pusat berarti resikonya dan kesenjangannya makin besar, sehingga makin perlu diperhatikan oleh pihak manajemen.

Gambar 5.4
Potret prioritas perhatian pengendalian internal COBIT ME4



(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Tabel 5.5 berikut adalah rangkuman hasil penelitian untuk control objective PO1, PO4, PO7, dan ME4.

Tabel 5.5
Rangkuman skor control objective PO1, PO4, PO7, dan ME4

CONTROL OBJECTIVE	SKOR	KETERANGAN
PO1 (<i>define a strategic IT plan</i>)	2	Kurang
PO4 (<i>define the IT processes, organizations and relationship</i>)	2	Kurang
PO7 (<i>manage the IT human resources</i>)	3	Cukup
ME4 (<i>provide IT governance</i>)	3	Cukup

(Sumber : Hasil penelitian penulis)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan analisa COBIT, kinerja Setjen dalam mendefinisikan perencanaan strategik TI dan dalam mendefinisikan proses, organisasi dan hubungan TI masih kurang baik. Pada kenyataannya Setjen belum memiliki rencana strategik yang jelas untuk melakukan manajemen TI di departemen, serta belum menyusun prosedur yang jelas tentang proses, organisasi dan hubungan antar pihak yang terlibat dalam manajemen TI. Kinerja yang masih rendah ini dapat menjadi bahan masukan bagi Setjen untuk segera menyusun perencanaan strategik dan prosedur pelaksanaan TI sebagai acuan bagi unit pengelola TI dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja Setjen dalam mengelola sumber daya manusia TI dan dalam menyediakan pamong atau pengaturan TI sudah cukup baik. Namun, Setjen perlu melakukan evaluasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia TI dan pengaturan TI yang ada sekarang, agar kinerja tersebut dapat lebih meningkat.

Rendahnya kinerja manajemen TI di Setjen juga tidak terlepas dari belum adanya elemen pengukuran kinerja yang menjadi dasar pengukuran kinerja manajemen TI, yaitu:

- Setjen belum menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi di bidang TI yang berpedoman pada visi dan misi Setjen, serta visi dan misi departemen, sehingga indikator dan ukuran kinerja tidak dapat ditentukan secara tepat. Analisa COBIT dapat menjadi masukan bagi Setjen untuk menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi di bidang TI.
- Belum adanya indikator kinerja dan ukuran kinerja sehingga Setjen tidak dapat menilai tingkat ketercapaian manajemen TI. Analisis COBIT dapat menjadi masukan bagi Setjen untuk mengidentifikasi indikator kinerja yang berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factor*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). *Critical success factor* sebagai indikator keberhasilan kinerja manajemen TI, sedangkan *key performance indicator* sebagai indikator capaian kinerja manajemen TI.
- Belum adanya rumusan indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka tidak ada acuan yang dapat dibandingkan dengan hasil aktual (*current performance*) manajemen TI. Sehingga tidak dapat dilakukan analisis perbedaan.
- Belum adanya elemen pokok pengukuran kinerja, maka tidak dapat dilakukan evaluasi kinerja. Analisis COBIT dapat digunakan sebagai acuan untuk membuat model pengukuran kinerja, karena analisis COBIT memiliki unsur-unsur atau tahapan yang sesuai dengan elemen pokok pengukuran kinerja. Keuntungan-keuntungan dari penerapan *COBIT* sebagai kerangka tata kelola TI di Setjen antara lain:
 1. Keselarasan yang lebih baik, berdasarkan pada suatu fokus bisnis.
 2. Suatu pandangan, yang dapat dimengerti manajemen, dari apa yang TI dapat lakukan bagi pencapaian tujuan organisasi Setjen.
 3. Kepemilikan dan tanggung-jawab yang jelas, berdasarkan pada orientasi proses.
 4. Diterima secara umum oleh pihak ketiga dan regulator yang memiliki kepentingan terhadap manajemen TI di Setjen.
 5. Pemahaman bersama di antara semua *stakeholders* TI di departemen, berdasarkan pada suatu bahasa umum.
 6. Pemenuhan kebutuhan *COSO* untuk lingkungan kontrol TI di Setjen.

Penerapan analisis COBIT juga perlu dipertimbangkan untuk digunakan dalam manajemen TI di Setjen dengan dua alasan. Pertama, manajemen TI Setjen memerlukan sasaran hasil kendali yang menggambarkan tujuan akhir penerapan kebijakan, prosedur, praktek dan struktur organisasi TI yang ada di Setjen yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang layak bahwa sasaran hasil bisnis Setjen dapat dicapai, dan peristiwa yang tidak diinginkan dapat dicegah atau dideteksi dan dikoreksi.

Kedua, di dalam lingkungan kompleks masa kini, manajemen TI secara terus-menerus mencari informasi yang padat dan tepat waktu untuk menyelesaikan keputusan sulit pada resiko dan kendali yang cepat dan sukses. Apa yang sebaiknya diukur, dan bagaimana? Organisasi TI Setjen memerlukan suatu ukuran sasaran di mana mereka dan di mana peningkatan diperlukan, dan mereka harus menerapkan suatu kotak alat manajemen untuk memonitor peningkatan ini.

COBIT memberikan keuntungan bagi pimpinan, pengguna TI dan auditor di Setjen. Pimpinan memperoleh keuntungan dari *COBIT* karena menyediakan mereka dasar untuk membuat keputusan-keputusan TI dan investasi TI yang akan dilakukan Setjen. Pembuatan keputusan lebih efektif karena *COBIT* membantu pimpinan Setjen dalam mendefinisikan perencanaan strategi TI, mendefinisikan arsitektur informasi, mendapatkan hardware dan software TI yang tepat untuk menjalankan strategi TI di Setjen, memastikan pelayanan yang berkelanjutan, dan memonitor unjuk kerja dari sistem TI. Pengguna TI yang ada di Setjen mendapatkan keuntungan dari *COBIT* karena menyediakan kepastian kepada mereka jika aplikasi yang membantu dalam pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan informasi sesuai dengan *COBIT* dikarenakan *COBIT* menerapkan kontrol dan keamanan didalam proses TI. *COBIT* memberikan keuntungan kepada auditor karena *COBIT* menolong mereka mengidentifikasi kepada temuan audit mereka.

Dua domain *COBIT* yang dapat diterapkan dalam manajemen TI di Setjen, yaitu: 1) Domain *Planning and Organization* meliputi penggunaan dari

teknologi dan bagaimana teknologi tersebut dapat dengan baik digunakan untuk menolong organisasi Setjen mencapai tujuan dan sasarannya. Domain ini juga menggaris bawahi bentuk organisasi dan infrastruktur TI Setjen yang diambil dalam kaitannya untuk memperoleh hasil optimal dan untuk menghasilkan keuntungan dari penggunaan TI yang ada di Setjen, dan 2) Domain *Monitor and Evaluate* berhadapan dengan strategi Setjen di dalam menilai kebutuhan organisasi dan ya 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 efektivitas sistem TI dalam kemampuannya untuk memenuhi sasaran hasil bisnis dan kontrol proses perusahaan oleh auditor internal dan eksternal.

B. ANALISA PERSPEKTIF BSC

Berikut ini peta hubungan antara Control Objective pada COBIT PO1, PO4, PO7, dan ME4 dengan perspektif *Balanced Scorecard* :

Tabel 5.6
Hubungan antara Control Objective PO1, PO4, PO7, dan ME4 dengan perspektif BSC

BSC PERSPECTIVE	CONTROL OBJECTIVE
Keuangan	PO1, PO4
Pelanggan	PO1, PO4, PO7
Proses Bisnis Internal	PO1, PO4, ME4
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PO4, PO7

(Sumber: Appendix I COBIT 4.0)

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini digunakan proses detail control objective PO1 (*define a strategic IT plan*) dan PO4 (*define the IT processes, organizations and relationship*) dari kerangka kerja COBIT. Dari PO1 dan PO4 dapat diketahui

pencapaian target keuangan manajemen TI memiliki kinerja yang tinggi atau rendah, tingkat pengembalian investasi TI atau alokasi anggaran bagi investasi TI memberikan keuntungan bagi efisiensi kerja di departemen atau tidak.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini digunakan proses detail control objective PO1 (*define a strategic IT plan*), PO4 (*define the IT processes, organizations and relationship*) dan PO7 (*manage the IT human resources*) dari kerangka kerja COBIT. Dari PO1, PO4 dan PO7 dapat diketahui kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah unit di departemen yang memerlukan bantuan TI dalam melaksanakan tugasnya, yang tinggi atau rendah terhadap kinerja manajemen TI yang dilakukan oleh Setjen.

3. Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini digunakan proses detail control objective PO1 (*define a strategic IT plan*), PO4 (*define the IT processes, organizations and relationship*) dan ME4 (*provide IT governance*) dari kerangka kerja COBIT. Dari PO1, PO4 dan ME4 dapat diketahui kinerja manajemen TI yang dilakukan oleh Setjen telah mendorong terciptanya pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan atau malah menghambat pengembangan proses baru tersebut.

4. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini digunakan proses detail control objective PO4 (*define the IT processes, organizations and relationship*) dan PO7 (*manage the IT human resources*) dari kerangka kerja COBIT. Dari PO4 dan PO7 dapat diketahui faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, system dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

Tabel 5.7
Pengukuran Kinerja Manajemen TI Dengan *Balanced Scorecard*

BSC PERSPECTIVE	HASIL PENELITIAN	SKOR	KETERANGAN
KEUANGAN		4	KURANG
PO1 (<i>define a strategic IT plan</i>)	2		Kurang
PO4 (<i>define the IT processes, organizations and relationship</i>)	2		Kurang
PELANGGAN		7	KURANG
PO1 (<i>define a strategic IT plan</i>)	2		Kurang
PO4 (<i>define the IT processes, organizations and relationship</i>)	2		Kurang
PO7 (<i>manage the IT human resources</i>)	3		Cukup
PROSES BISNIS INTERNAL		7	KURANG
PO1 (<i>define a strategic IT plan</i>)	2		Kurang
PO4 (<i>define the IT processes, organizations and relationship</i>)	2		Kurang
ME4 (<i>provide IT governance</i>)	3		Cukup
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN		5	CUKUP
PO4 (<i>define the IT processes, organizations and relationship</i>)	2		Kurang
PO7 (<i>manage the IT human resources</i>)	3		Cukup
	TOTAL	23	KURANG

(Sumber: Appendix I COBIT 4.0)

Perhitungan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dari hasil penjumlahan keempat perspektif diperoleh skor 23, artinya bahwa Manajemen TI pada Sekretariat Jenderal Kurang mampu merespon kebutuhan organisasi dalam menyelaraskan dengan strategi organisasi, dan kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku; Kurang mampu merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku, dan Menciptakan Kemampuan TI; Kurang mampu Menciptakan Kemampuan TI, dan Menghimpun dan merawat skill SDM IT; dan Kurang mampu Memastikan TI mematuhi hukum dan regulasi.

Perspektif keuangan yang menggunakan indikator kemampuan Respon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku memperoleh skor 4 yang berarti kurang. Ini berarti bahwa kinerja target keuangan tidak tercapai, dimana investasi TI yang dikeluarkan tidak memberikan keuntungan bagi

departemen. Ini perlu menjadi perhatian bagi pengambil kebijakan TI di departemen untuk mengevaluasi investasi TI yang dilakukan saat ini, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja pencapaian target keuangan tersebut. Evaluasi ini penting dilakukan agar alokasi anggaran yang digunakan untuk investasi TI tidak mubazir, tetapi benar-benar memiliki tingkat pengembalian investasi yang menguntungkan bagi departemen.

Perspektif pelanggan yang menggunakan indikator menciptakan kemampuan TI, dan kemampuan merespon kebutuhan bisnis dalam menyelaraskan dengan strategi organisasi. Respon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku memperoleh skor 7 yang berarti kurang. Ini berarti kinerja kepuasan pelanggan terhadap pelayanan TI tidak tercapai. Jika hal ini tidak dilakukan perbaikan maka akan mempengaruhi kepercayaan unit pengguna TI di departemen terhadap kinerja manajemen TI oleh Setjen. Rendahnya kinerja kepuasan pelanggan juga dapat berpengaruh pada kinerja pelaksanaan tugas pada unit pengguna TI. Misalnya, jika sarana TI di departemen tidak berfungsi dengan baik maka akan mempengaruhi pelaksanaan tugas pada unit yang menggunakan sarana TI tersebut. Para pengambil kebijakan TI di Setjen perlu memberikan perhatian serius terhadap rendahnya kinerja kepuasan pelanggan ini, dengan mencari akar permasalahan dan memberikan solusi pemecahannya.

Perspektif proses bisnis internal yang menggunakan indikator kemampuan merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku, Memastikan TI mematuhi hukum dan regulasi, dan Kemampuan merespon kebutuhan ketatalaksanaan sejalan dengan aturan yang berlaku memperoleh skor 7 yang berarti kurang. Rendahnya kinerja proses bisnis internal dapat diartikan bahwa kinerja manajemen TI oleh Setjen tidak mendorong pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan atau unit pengguna TI. Hal ini dapat dikaitkan dengan rendahnya kinerja kepuasan pelanggan di atas. Para pengambil kebijakan TI perlu mencari cara untuk meningkatkan kinerja proses bisnis internal dari manajemen TI agar proses manajemen TI yang dilakukan dapat mendorong pengembangan proses TI baru sesuai kebutuhan unit pengguna TI.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan Menciptakan Kemampuan TI, dan Menghimpun dan merawat skill IT yang mempengaruhi strategi memperoleh skor 5 yang berarti cukup. Ini berarti bahwa manajemen TI yang dilakukan Setjen telah memiliki sumber daya manusia yang cukup baik untuk mendorong pertumbuhan dan pembelajaran di bidang TI. Kinerja ini tidak terlepas dari adanya berbagai pelatihan TI yang diselenggarakan oleh Setjen. Meski demikian, upaya mendorong pertumbuhan dan pembelajaran di bidang TI perlu diberdayakan agar kinerja manajemen TI di Setjen dapat terus meningkat.

Untuk meningkatkan kinerja dari empat perspektif BSC di atas, maka Setjen perlu melakukan pencapaian kinerja PO1, PO4, PO7 dan ME4 dari manajemen TI.

Kinerja PO1 dapat dicapai dengan cara:

- melibatkan pimpinan untuk menyelaraskan perencanaan strategik TI dengan kebutuhan bisnis yang dimiliki Setjen saat ini dan di masa depan. Misalnya, melakukan rapat untuk membahas kebutuhan bisnis apa yang dimiliki saat ini, dan bagaimana memenuhi kebutuhan bisnis tersebut dengan mengacu pada perencanaan strategik TI yang telah disusun.
- memahami kemampuan TI yang dimiliki Setjen saat ini. Misalnya, menyebarkan kuesioner kepada pegawai untuk mengetahui apakah kemampuan TI yang ada saat ini telah dapat membantu mereka melakukan tugas dengan baik.
- menyediakan skema prioritas bagi sasaran bisnis Setjen yang mempertimbangkan persyaratan bisnis tersebut. Misalnya, melakukan rapat untuk menyusun skema prioritas yang digunakan sebagai acuan dalam merencanakan kegiatan/proyek TI di Setjen.

Kinerja PO1 tersebut diukur melalui:

- persentase sasaran TI dalam perencanaan strategik yang mendukung rencana bisnis strategik. Misalnya dengan menghitung jumlah kegiatan/proyek TI yang memiliki sasaran yang mendukung rencana bisnis strategik yang dimiliki oleh Setjen, dibandingkan dengan keseluruhan jumlah kegiatan/proyek TI yang ada. Jika persentase sasaran TI yang mendukung rencana bisnis strategik Setjen sangat kecil, maka perlu dibuat kebijakan yang menetapkan bahwa semua kegiatan/proyek TI yang ada di Setjen harus memiliki sasaran yang mendukung rencana bisnis strategik. Karena jika sasaran kegiatan/proyek TI tersebut tidak mendukung rencana bisnis strategik, maka kegiatan/proyek TI tersebut tidak akan memberikan keuntungan yang berarti bagi pencapaian tujuan organisasi Setjen seperti yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.
- persentase proyek TI dalam portofolio proyek TI yang secara langsung dapat dilacak kembali pada rencana taktis TI. Misalnya dengan menghitung jumlah proyek TI yang sesuai dengan rencana taktis, dibandingkan dengan keseluruhan jumlah proyek TI yang diselenggarakan oleh Setjen. Jika persentase proyek TI yang dapat dilacak kembali pada rencana taktis TI sangat kecil, maka perlu dibuat kebijakan bahwa semua proyek TI yang ada di Setjen harus dapat dilacak kembali pada rencana taktis TI. Proyek TI yang tidak dapat dilacak kembali pada rencana taktis TI yang ada di Setjen, tidak dapat dilakukan pengukuran terhadap kinerjanya karena tidak memiliki acuan pembandingan. Proyek TI yang tidak dapat diukur kinerjanya, maka sulit diketahui apakah proyek tersebut memberikan keuntungan bagi Setjen atau justru merugikan (menyebabkan pengeluaran anggaran yang sia-sia).
- penundaan antara pembaharuan rencana strategik TI dan pembaharuan rencana taktis TI. Misalnya menghitung jangka waktu yang digunakan antara pembaharuan rencana strategik TI dan pembaharuan rencana taktis TI. Jika jumlah waktu yang digunakan terlalu lama, maka akan mengganggu kinerja manajemen TI secara keseluruhan. Perlu ditentukan berapa jangka waktu yang ideal antara pembaharuan kedua rencana tersebut.

Kinerja PO4 dapat dicapai dengan cara:

- mendefinisikan kerangka proses TI. Misalnya, menyusun alir kerja manajemen TI, yaitu mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, sampai dengan pelaporan yang memberikan umpan balik kepada perencanaan.
- menetapkan badan dan struktur organisasi yang tepat. Misalnya, mengembangkan struktur organisasi baru yang memiliki unit khusus setingkat eselon I atau eselon II yang memiliki tugas di bidang manajemen TI di departemen.
- mendefinisikan peran dan tanggung jawab. Misalnya menyusun uraian tugas (*job description*) bagi pejabat dan pegawai yang melakukan tugas manajemen TI di departemen.

Kinerja PO4 tersebut dapat diukur melalui:

- persentase peran dengan jabatan yang terdokumentasi dan deskripsi wewenang. Misalnya dengan menghitung berapa jumlah peran jabatan yang didokumentasi dan memiliki deskripsi wewenang, dibandingkan dengan jumlah keseluruhan peran jabatan yang melakukan tugas manajemen TI. Jika persentase jumlah peran jabatan yang didokumentasi dan memiliki deskripsi wewenang sangat kecil, maka perlu ditetapkan kebijakan bahwa semua peran jabatan TI yang ada di Setjen harus terdokumentasi dan memiliki deskripsi wewenang. Hal ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah pegawai yang bekerja dalam unit TI telah melakukan tugas sesuai dengan peran jabatan dan wewenang yang dimilikinya.
- jumlah unit/proses bisnis yang tidak didukung oleh organisasi TI yang harus didukung, menurut strategi. Misalnya dengan menghitung berapa jumlah bisnis yang tidak didukung oleh organisasi TI, dibandingkan dengan jumlah keseluruhan bisnis yang ada. Jika jumlah unit/proses bisnis yang tidak didukung oleh organisasi TI tersebut cukup banyak, perlu dikaji apa yang menjadi penyebabnya dan diberikan solusi pemecahannya, serta perlu dibuat kebijakan yang menetapkan bahwa unit/proses bisnis tersebut harus didukung oleh organisasi TI yang ada di Setjen.

- jumlah kegiatan TI inti di luar organisasi TI yang tidak disetujui atau bukan subyek standar organisasi TI. Misalnya dengan menghitung berapa jumlah kegiatan TI inti di luar organisasi TI yang tidak disetujui, dibandingkan dengan jumlah keseluruhan kegiatan TI yang ada. Jika jumlah kegiatan TI inti di luar organisasi TI yang tidak disetujui tersebut cukup banyak, perlu dikaji mengapa kegiatan TI inti tersebut tidak dapat disetujui. Setelah dikaji bahwa kegiatan TI inti tersebut penting untuk dilakukan, perlu dibuat kebijakan untuk mengatur persetujuan terhadap kegiatan TI inti di luar organisasi TI tersebut.

Kinerja PO7 dapat dicapai dengan cara:

- mengevaluasi kinerja staf. Misalnya dengan menyusun formulir isian evaluasi kinerja yang diisi oleh atasan langsung staf yang bersangkutan.
- merekrut dan melatih personel TI untuk mendukung rencana taktis TI. Misalnya dalam perekrutan pegawai baru, calon pegawai yang memiliki kualifikasi TI lebih diutamakan untuk ditempatkan dalam unit TI, sedangkan bagi pegawai lama dengan keahlian TI yang minim perlu diberikan pelatihan secara reguler.
- mengurangi resiko sangat ketergantungan pada sumber daya kunci. Misalnya melatih sumber daya manusia untuk memiliki keahlian dalam bidang TI, sehingga jika pegawai kunci pindah atau berhenti, maka dapat langsung digantikan dengan pegawai lain yang memiliki keahlian TI yang sama.

Kinerja PO7 tersebut dapat diukur melalui:

- tingkat kepuasan stakeholder dengan kemampuan dan keahlian personil TI. Misalnya membandingkan tingkat kepuasan stakeholder dengan keahlian personil TI. Apakah semakin tinggi tingkat keahlian personil TI, maka berpengaruh pada semakin tinggi kepuasan stakeholder. Jika ternyata keahlian personil TI yang tinggi tidak mempengaruhi kepuasan stakeholder yang tinggi terhadap manajemen TI yang ada di Setjen, perlu diidentifikasi faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan stakeholder tersebut.

- pendapatan personil TI. Misalnya dengan menghitung gaji yang diterima oleh pegawai yang bekerja di unit TI, apakah gaji tersebut sudah sesuai dengan beban kerja yang diembannya. Jika gaji tersebut terlalu rendah, maka perlu diatur pemberian tunjangan khusus bagi pegawai yang bekerja di unit TI.
- persentase orang TI yang bersertifikasi menurut kebutuhan kerja. Misalnya dengan menghitung jumlah pegawai di unit TI yang memiliki sertifikat, dibandingkan dengan jumlah keseluruhan pegawai yang bekerja di unit TI tersebut. Jika persentase orang TI yang bersertifikat sangat kecil, Setjen perlu menyelenggarakan pelatihan atau ujian sertifikasi atau mengikutsertakan pegawai dalam kursus TI agar jumlah orang TI yang memiliki sertifikat khusus di bidang TI semakin bertambah.

Kinerja ME4 dapat dicapai dengan cara:

- menetapkan kerangka pengaturan (tata pamong) TI yang terintegrasi ke dalam pengaturan organisasi. Misalnya mengembangkan model alir kerja dan prosedur pengaturan TI yang dimasukkan sebagai bagian dari pengaturan yang ada di Setjen.
- memperoleh jaminan independen atas status pengaturan TI. Misalnya ada aturan tertulis yang menyatakan bahwa pengaturan TI memiliki status independen dari pengaturan lainnya yang ada di Setjen.

Kinerja ME4 tersebut dapat diukur melalui:

- frekuensi laporan dewan tentang TI kepada stakeholder. Misalnya dengan menghitung seberapa sering dewan menyampaikan laporan TI kepada stakeholder. Jika frekuensi penyampaian laporan tersebut rendah, maka perlu dibuat aturan yang menyatakan bahwa dalam setiap periode tertentu (perbulan, triwulan, semester atau tahunan), dewan wajib menyampaikan laporan TI kepada stakeholder sehingga stakeholder dapat mengetahui perkembangan atau permasalahan yang ada dalam pelaksanaan manajemen TI yang ada di departemen.

- frekuensi laporan dari TI kepada dewan. Misalnya dengan menghitung seberapa sering unit TI menyampaikan laporan kepada dewan. Jika frekuensi laporan tersebut rendah, maka perlu diatur bahwa dalam setiap periode tertentu, unit TI perlu menyampaikan laporan secara tertulis kepada dewan. Mengingat saat ini, Setjen tidak memiliki dewan pengawas TI, perlu dikaji apakah Setjen membutuhkan dewan tersebut atau cukup tim pengawas yang terdiri dari pegawai/pejabat yang ada di departemen yang memahami bidang TI.
- frekuensi evaluasi independen atas kepatuhan TI. Misalnya dengan menghitung seberapa sering evaluasi independen dilakukan atas kepatuhan TI yang ada di Setjen. Jika frekuensi evaluasi independen yang dilakukan sangat kecil, perlu dibuat mekanisme untuk melakukan evaluasi atas kepatuhan TI tersebut, apakah harus dilakukan oleh pihak di luar Setjen, atau cukup dilakukan oleh tim independen yang terdiri dari pegawai/pejabat Setjen yang memahami bidang TI.

Dengan upaya pencapaian dan pengukuran kinerja PO1, PO4, PO7 dan ME4 tersebut diharapkan agar kinerja manajemen TI Setjen berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat lebih ditingkatkan.

C. UPAYA STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

Kinerja manajemen TI adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan TI dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi Setjen yang tertuang dalam perencanaan strategis Setjen. Kinerja manajemen TI bisa diketahui hanya jika Setjen mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria dimaksud adalah berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai yang digunakan sebagai tolok ukur.

Dari hasil pembahasan kinerja manajemen TI pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM di atas, kita dapat melihat bahwa kinerja manajemen TI belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Setjen Depkumham

perlu merumuskan upaya strategis yang dapat meningkatkan kinerja manajemen TI tersebut di masa mendatang. Setjen Depkumham perlu menetapkan sasaran hasil pengembangan TI di departemen, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai sasaran hasil tersebut, dan mengalokasikan sumber daya (anggaran, pegawai, sarana) untuk menerapkan kebijakan dan rencana yang ditetapkan.

Untuk merumuskan upaya strategis tersebut, Setjen Depkumham harus melakukan langkah-langkah berikut:

- melakukan analisis situasi, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal misalnya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi Setjen Depkumham dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan TI (mekanisme SIMDK) di departemen. Kekuatan dan kelemahan tersebut dapat diidentifikasi berdasarkan kemampuan SDM (pendidikan, jumlah, keahlian) apakah telah sesuai dengan kebutuhan implementasi TI yang tepat; struktur organisasi apakah struktur dan tugas pokok dan fungsi unit pelaksana manajemen TI dapat memperkuat atau justru menghambat implementasi TI di departemen; jumlah anggaran yang ada apakah telah dialokasikan secara tetap sasaran atau apakah perlu dilakukan penambahan; dan sebagainya. Secara eksternal, organisasi Setjen Depkumham perlu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang ada dalam mengimplementasikan TI dalam sektor publik, seperti perkembangan TI terbaru, regulasi pemerintah di bidang TI, kompetisi dari sektor swasta dalam penyediaan informasi di bidang hukum, dan sebagainya.
- Menetapkan sasaran hasil pengembangan TI Setjen Depkumham, yaitu tujuan yang akan dicapai dalam pembangunan TI di departemen. Sasaran hasil ini merupakan dasar bagi kebijakan dan rencana pengembangan TI di departemen. Misalnya, jika sasaran hasil pengembangan TI adalah tersebarnya informasi hukum dan meningkatnya kinerja organisasi Depkumham, maka setiap kebijakan dan rencana pengembangan TI yang ada di unit-unit Setjen Depkumham harus mengacu pada sasaran hasil pengembangan TI tersebut.

Sehingga pengembangan TI tidak salah sasaran yang berakibat pada pengeluaran anggaran yang sia-sia.

- Menyusun rencana secara rinci untuk mencapai sasaran hasil yang telah ditetapkan. Setjen Depkumham perlu membentuk tim terpadu yang anggotanya terdiri dari unit-unit pelaksana IT untuk menyusun rencana operasional yang detail tahap demi tahap dalam manajemen IT, mulai dari perencanaan pengembangan IT, pelaksanaan pengembangan IT, sampai dengan pengawasan pengembangan IT di departemen.

Implementasi dari hasil perumusan upaya strategis di atas harus melibatkan hal-hal sebagai berikut.

- Alokasi dan sumber daya yang memadai, yaitu apakah anggaran pengembangan TI di Setjen Depkumham telah memadai dan dialokasikan sesuai sasaran; apakah pegawai Setjen Depkumham memiliki jumlah dan keahlian yang cukup dalam manajemen TI; apakah waktu yang dialokasikan untuk pengembangan TI telah dilakukan sesuai rencana dan anggaran yang tersedia; apakah dukungan sistem komputer dalam manajemen TI telah sesuai ataukah perlu dilakukan penggantian dengan sistem yang baru sehingga perlu disesuaikan dengan anggaran yang ada dan kemampuan pegawai untuk mengoperasikannya.
- Penetapan suatu rantai perintah atau struktur organisasi yang bertugas melaksanakan manajemen TI. Ini perlu dilakukan penilaian, apakah struktur yang ada saat ini telah sesuai untuk mengemban tugas pengembangan TI di departemen, atau apakah perlu dibuat struktur baru dengan tugas pokok dan fungsi yang lebih relevan dengan tuntutan manajemen TI. Perlu dibentuk tim khusus untuk mengkaji struktur organisasi unit pelaksana TI yang ada di departemen, jika struktur tersebut tidak sesuai, maka perlu dilakukan perubahan atau pengembangan organisasi yang lebih tepat untuk memenuhi tuntutan manajemen TI.
- Penugasan tanggung jawab khusus kepada individu atau kelompok. Setjen Depkumham perlu membentuk tim khusus yang bertugas menangani TI. Anggota tim tersebut terdiri dari pejabat dan pegawai yang secara rutin

menangani tugas yang berkaitan dengan manajemen TI. Sehingga setiap permasalahan yang berkaitan dengan manajemen TI di departemen, dapat ditangani oleh orang-orang yang tepat.

- Pengaturan proses melalui memonitor hasil pengembangan TI, melakukan *benchmark* dengan manajemen TI organisasi publik di dalam dan di luar negeri, mengevaluasi efisiensi manajemen TI apakah penggunaan anggaran telah sesuai dengan perencanaan keuangan departemen, pengendalian perbedaan antara rencana dan implementasi TI, dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Perlu dilakukan rapat kerja triwulan atau tahunan untuk mengevaluasi hasil kerja tim manajemen TI, menugaskan tim untuk melakukan studi banding ke organisasi publik lain yang memiliki praktek terbaik di bidang manajemen TI, serta membuat kajian hasil kerja tim yang dinilai kurang untuk dicarikan solusi pemecahannya.
- Pengembangan sumber daya manusia yang ada melalui rekrutmen pegawai yang memiliki kualifikasi baik di bidang TI, mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan TI bekerjasama dengan pihak dalam dan luar negeri, serta memperbaiki sarana dokumentasi manajemen TI (sistem pengarsipan, database), dan pengintegrasian berbagai proses manajemen yang sudah berjalan.

Terkait dengan kinerja manajemen TI, perlu ditinjau dari dua sisi manajemen TI, yaitu sisi permintaan dan sisi pengadaan. Manajemen TI pada sisi permintaan memperhatikan keseluruhan arah aplikasi TI di dalam organisasi. Sisi pengadaan TI merupakan sisi teknis yang memfokuskan pada penyampaian TI seperti yang diminta pada sisi permintaan TI.

Dari sisi permintaan, Setjen Depkumham perlu melakukan tiga langkah dasar:

1. mendokumentasikan visi, misi, sasaran, struktur, proses dan fungsi pengembangan manajemen TI di departemen;
2. Menurunkan strategi informasi; penentuan sasaran-sasaran, strategi, kebijakan-kebijakan, fungsi-fungsi dan aspek organisasi Setjen

Depkumham untuk pengembangan dan akuisisi sistem informasi dan fasilitas teknis untuk TI.

3. Mendefinisikan arsitektur TI pada Setjen Depkumham - struktur TI, terdiri dari cetak biru tingkat tinggi untuk kategori-kategori TI: sistem informasi, model-model data, perangkat keras dan jaringan komunikasi.

Ketiga langkah di atas perlu dilakukan secara bertahap, mengingat Setjen Depkumham sebagai organisasi publik memiliki anggaran yang terbatas. Perlu dilakukan rapat koordinasi unit-unit pelaksana TI di departemen mengenai hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk mengimplementasikan ke tiga langkah dasar manajemen TI dari sisi permintaan tersebut.

Dari sisi pengadaan, Setjen Depkumham perlu menitikberatkan pada perencanaan, koordinasi dan pengendalian pengadaan TI di Depkumham. Ini dilakukan dengan cara mengatur tujuan-tujuan, arah, petunjuk, target kinerja, struktur organisasi Setjen Depkumham untuk operasional pengadaan dan manajemen layanan dan produk TI. Layanan TI, dalam konteks ini, termasuk manajemen infrastruktur TI dan pusat-pusat data, proyek-proyek pengembangan TI, proyek-proyek implementasi, dan pemeliharaan TI. Tujuannya adalah pada penyelarasan bisnis dan isu-isu TI, memenuhi *deadline* yang telah disepakati, dan lalu mengurangi hasil-hasil yang tidak pasti dari penyampaian, pengurangan biaya, dan meningkatkan tingkat kualitas dari pengadaan TI yang dilakukan di Depkumham.

Dari uraian di atas, dapat dirangkum bahwa langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja Manajemen TI adalah :

1. Membuat Rencana Strategis TI (*IT Strategic Plan*) atau Rencana Induk TI (*IT Master Plan*) yang terintegrasi secara rinci sehingga menjadi dasar bagi pengembangan Teknologi Informasi yang lebih komprehensif.
2. Melakukan perubahan struktur dan tugas pokok Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) Biro Perencanaan, serta membuat Kelompok Kerja pengendali TI yang berperan dan penanggung jawab pada pengawasan pada fungsi-fungsi TI.

3. Meningkatkan peran dan kompetensi SDM Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) Biro Perencanaan bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:
 - a) Melakukan berbagai pelatihan yang dibutuhkan dalam bidang TI secara berkesinambungan.
 - b) Melakukan perekrutan staf dan pegawai yang memenuhi persyaratan dalam bidang TI.
4. Melakukan evaluasi untuk setiap pengadaan dan implementasi infrastruktur dan aplikasi baru, serta membuat perjanjian Jaminan Kualitas Layanan (Service Quality Assurance) terhadap konsultan yang bekerjasama dengan Departemen.

