

BAB II

GAMBARAN UMUM

A. STRUKTUR ORGANISASI DAN FUNGSI

Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen.

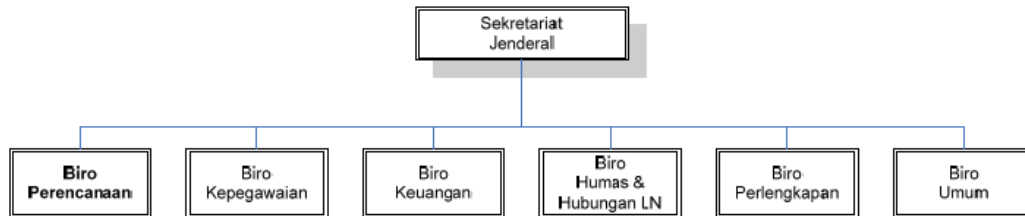
Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi-fungsi berikut:

1. Pengoordinasian pelaksanaan tugas unit-unit organisasi di lingkungan Departemen;
2. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;
3. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen Lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain terkait;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri.

Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia terdiri dari enam biro, antara lain:

1. Biro Perencanaan;
2. Biro Kepegawaian;
3. Biro Keuangan;
4. Biro Perlengkapan;
5. Biro Hubungan Masyarakat dan Hubungan Luar Negeri;
6. Biro Umum.

Gambar 2.1
Struktur organisasi Sekretariat Jenderal
Departemen Hukum dan HAM RI



(Sumber : ORTA DEPKUMHAM M.09.PR.07-10 TAHUN 2007 TGL 20 APRIL 2007)

1. BIRO PERENCANAAN

Biro Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, koordinasi penyusunan rencana dan anggaran, pengorganisasian, ketatalaksanaan serta evaluasi dan penyusunan laporan Departemen berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, berikut adalah fungsi-fungsi yang diselenggarakan oleh Biro Perencanaan:

- a) Pengumpulan dan pengolahan data perencanaan Departemen;
- b) Penyusunan rencana strategis yang meliputi rencana pembangunan jangka panjang, rencana pembangunan jangka menengah, dan rencana pembangunan tahunan;
- c) Penyusunan program dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) Departemen;
- d) Pelaksanaan pembinaan organisasi di lingkungan Departemen;
- e) Pelaksanaan pembinaan ketatalaksanaan di lingkungan Departemen;
- f) Pelaksanaan tata usaha Biro.

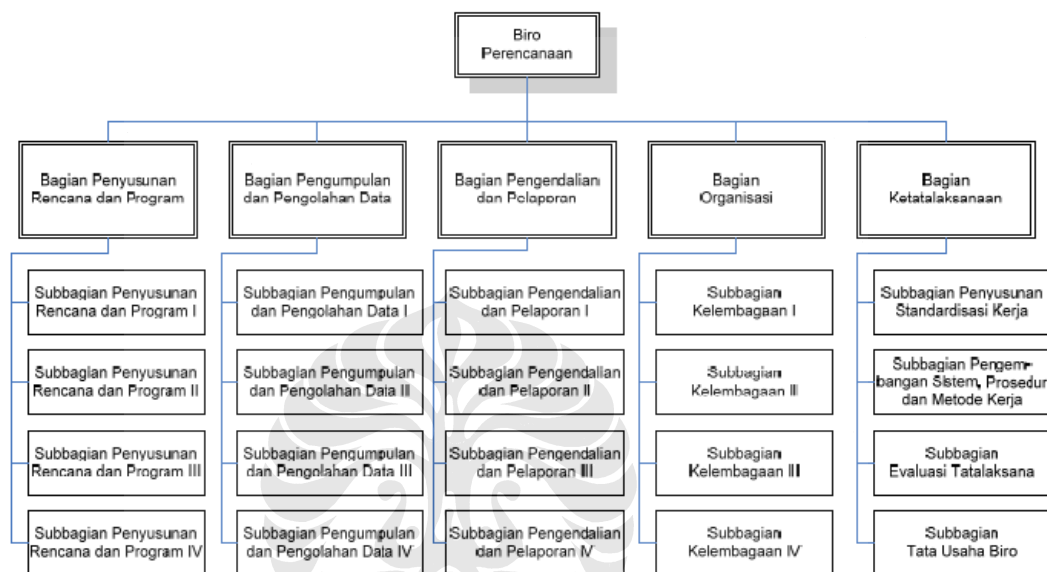
Biro Perencanaan terdiri dari :

- a) Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data;
- b) Bagian Penyusunan Program dan Anggaran;
- c) Bagian Evaluasi dan Laporan;
- d) Bagian Organisasi;

- e) Bagian Ketatalaksanaan;
- f) Kelompok Jabatan Fungsional.

Struktur organisasi Biro Perencanaan dapat dilihat pada Gambar berikut ini.

Gambar 2.2
Struktur organisasi Biro Perencanaan
Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI



(Sumber : ORTA DEPKUMHAM M.09.PR.07-10 TAHUN 2007 TGL 20 APRIL 2007)

2. BAGIAN PULLAHTA

Lokasi penelitian dilakukan pada Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) sebagai pengelola teknologi informasi.

Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data terdiri dari empat subbagian, yaitu:

- a) **Subbagian Pengumpulan dan Pengolahan Data I**, bertugas melakukan pengumpulan dan pengolahan data termasuk pengolahan data terkait gender untuk unit Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dan Inspektorat Jenderal, serta Kantor Wilayah Departemen di Jawa serta pelaksanaan administrasi surat masuk dan keluar, penyajian dan pemberian layanan data dan informasi.

- b) **Subbagian Pengumpulan dan Pengolahan Data II**, bertugas melakukan pengumpulan dan pengolahan data termasuk pengolahan data terkait gender untuk unit Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum serta Kantor Wilayah Departemen di Sumatera, serta pengoperasian dan pemeliharaan jaringan situs Departemen dan perangkat keras.
- c) **Subbagian Pengumpulan dan Pengolahan Data III**, bertugas melakukan pengumpulan, penyiapan dan pengolahan data termasuk pengolahan data terkait gender untuk unit Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dan Direktorat Jenderal Imigrasi, serta Kantor Wilayah Departemen di Kalimantan, Sulawesi dan Maluku, serta perencanaan pembangunan pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi manajemen Sekretariat Jenderal.
- d) **Subbagian Pengumpulan dan Pengolahan Data IV**, bertugas melakukan pengumpulan, penyiapan dan pengolahan data termasuk pengolahan data terkait gender untuk unit Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia, Badan Pembinaan Hukum Nasional, dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen di Bali, Nusa Tenggara, dan Papua, serta perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan program aplikasi sistem informasi manajemen Sekretariat Jenderal.

Tidak ada pedoman yang jelas mengenai Tugas Pokok dan Fungsi Bagian PULLAHTA khususnya yang mengenai pengelola TI. Jika dilihat pada ORTA DEPKUMHAM M.09.PR.07-10 TAHUN 2007 TANGGAL 20 APRIL 2007 dan POLA PEMBINAAN DAN PENGEDALIAN ADMINISTRASI DEPARTEMEN KEHAKIMAN RI TAHUN 2003. Penulis menarik kesimpulan mengenai tujuan Bagian PULLAHTA adalah untuk membantu :

- a) Terwujudnya informasi mengenai data fasilitatif dan substantif yang *uptodate*.
- b) Terwujudnya perencanaan, pembangunan, pengembangan, dan pemeliharaan sistem informasi manajemen dan program aplikasi sistem informasi yang baik

- c) Terwujudnya *one gate policy* dalam pelayanan publik melalui portal Departemen Hukum dan HAM RI.
- d) Terwujudnya Sistem Informasi Pimpinan yang baik.
- e) Terbinanya sistem informasi yang searah dengan kebijakan SISFONAS.

B. MANAJEMEN TI SAAT INI

Teknologi Informasi di Sekretariat Jenderal Depkumham dikelola oleh Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) Biro Perencanaan Depkumham RI. Pengembangan Teknologi Informasi mulai dari inisiatif, perencanaan, pengembangan, hingga pengelolaan ditangani oleh Bagian Pullahta. Biro-biro lain yang ingin mengajukan inisiatif tentang pengembangan Teknologi Informasi mengajukan inisiatif tersebut melalui Bagian Pullahta.

1. SISTEM/APLIKASI PERANGKAT LUNAK

Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI mempunyai enam (6) biro yang masing-masing mempunyai sistem aplikasi perangkat lunak, sebagai berikut:

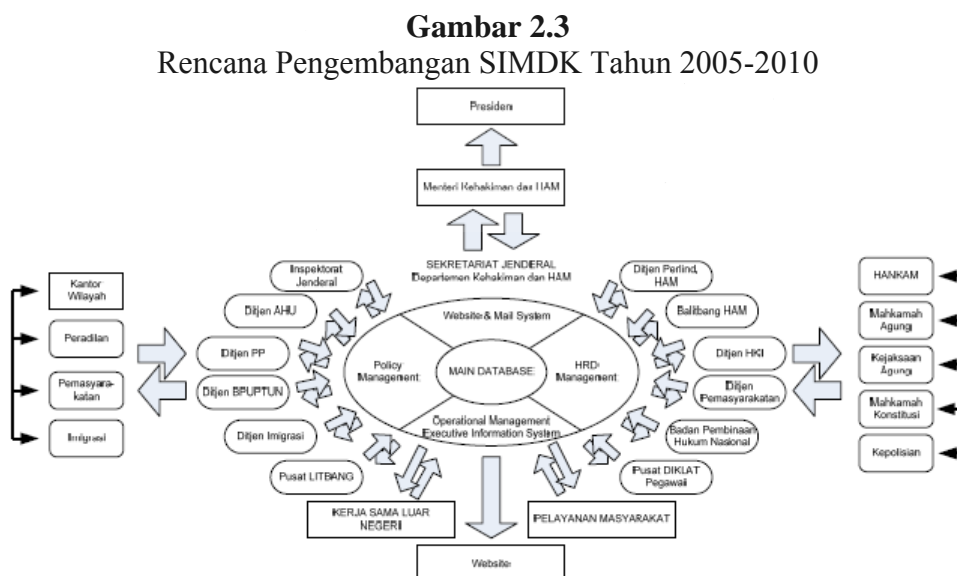
- a) Pada Biro Perencanaan terdapat Sistem Informasi Akuntansi yang merupakan sistem yang diberikan dari Dirjen Perbendaharaan Departemen Keuangan. Sistem ini merupakan sistem penganggaran bagi program-program yang ada di Sekretariat Jenderal secara keseluruhan.
- b) Pada Biro Kepegawaian terdapat Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang merupakan sistem yang dibuat secara in house oleh Staf Departemen. Sistem ini dipakai untuk melakukan pendataan pegawai di lingkungan Departemen Hukum dan HAM RI.
- c) Pada Biro Keuangan terdapat beberapa sistem, yaitu:
 - (1) Sistem Informasi Akuntansi yang mencatat akuntansi
 - (2) Sistem Penggajian
 - (3) Sistem Pelaporan dan Penerimaan Negara
- d) Pada Biro Perlengkapan terdapat Sistem Inventaris yang merupakan satu kesatuan dengan Sistem Informasi Akuntansi.

- e) Pada Biro Hubungan Masyarakat dan Luar Negeri terdapat Aplikasi Portal Depkumham RI.
- f) Pada Biro Umum tidak terdapat aplikasi khusus, penggunaan Teknologi Informasi lebih banyak digunakan untuk operasional sehari-hari dalam bentuk pembuatan surat menyurat, laporan, dan lain-lain.

2. RENCANA INDUK SIMDK

Pada Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tahun 2003 telah terdapat bab mengenai mekanisme SIMDK (Sistem Informasi Manajemen Departemen Kehakiman dan HAM RI). SIMDK dibangun untuk mengisi jaringan Nasional “Indonesia Satu” sesuai dengan arah kebijakan SISFONAS (Sistem Informasi Nasional).

Maksud dan tujuan SIMDK untuk menyediakan sarana yang efektif dalam kegiatan pengolahan data dan informasi, baik untuk kebutuhan intern maupun peningkatan masyarakat serta terwujudnya suatu jaringan SIMDK terpadu yang mampu mempersiapkan serta menyajikan informasi secara cepat, tepat, lengkap, dan akurat untuk menunjang perencanaan, pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Rencana pengembangan SIMDK tahun 2005-2010 dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



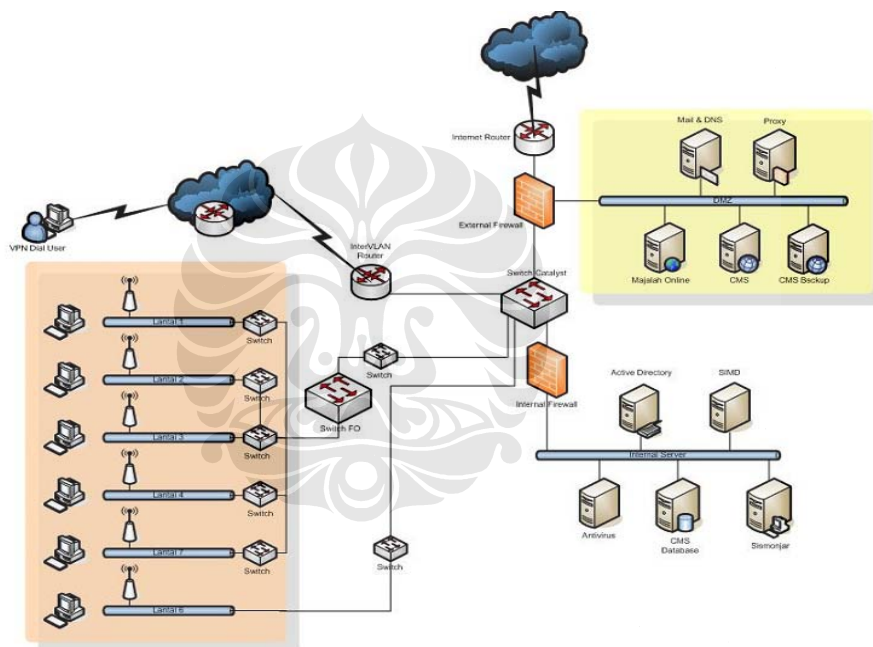
(Sumber : Pola Pembinaan dan Pengendalian Administrasi Departemen Kehakiman dan HAM RI , Lampiran XXXII, 2003)

3. PERANGKAT KERAS DAN JARINGAN

Perangkat keras dan jaringan Teknologi Informasi di Sekretariat Jenderal Depkumham dikelola oleh Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) Biro Perencanaan Depkumham RI.

Topologi jaringan untuk koneksi internet pada gedung Sekretariat Jenderal dan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM diseluruh Indonesia adalah seperti pada gambar 2.4 berikut :

Gambar 2.4
Logical Security Diagram NOC



(Sumber : Dokumen laporan PT. Indokaya, 2007)

Untuk mengukur efektifitas kinerja Teknologi Informasi Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM perlu dilakukan penelitian apakah pengendalian internal Teknologi Informasi sudah berjalan secara efektif dan efisien. Pengendalian internal Teknologi Informasi tersebut terkait dengan hal-hal sebagai berikut :

- a) Struktur, Tugas Pokok, dan Wewenang Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) Biro Perencanaan.

- b) Kondisi SDM Bagian Pengumpulan dan Pengolahan Data (Pullahta) dari sisi keterampilan dan pengetahuan dalam bidang Teknologi Informasi.
- c) Dokumen Rencana Strategis Teknologi Informasi yang diturunkan dalam Rencana Taktis yang bisa menjadi dasar pengembangan Teknologi Informasi di lingkungan Departemen.
- d) Prosedur standar dan proses kerja dalam pengembangan Teknologi Informasi di setiap biro maupun unit eselon 1 lainnya.
- e) Jaminan Kualitas Layanan (Service Quality Assurance) dari konsultan Teknologi Informasi di lingkungan Departemen.



BAB III

KERANGKA TEORI

A. DEFINISI KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA

Dimasa lalu pengukuran kinerja selalu diasosiasikan dengan kinerja keuangan saja seperti *Return of Investmanet* (ROI), profitabilitas, dan berbagai rasio keuangan lainnya. Keuntungan yang diperoleh dalam kinerja keuangan seringkali diartikan sebagai kesuksesan organisasi (Thurbin, 1994:138). Namun para peneliti sepakat bahwa aspek keuangan saja tidak memberikan gambaran yang memadai untuk mengevaluasi kinerja bisnis suatu organisasi dalam kurun waktu yang lama, sehingga dapat dimengerti bila pengukuran dengan ROI, profitabilitas, dan rasio lainnya telah menjadi demikian mapan dan cukup canggih. Perkembangan dalam pengukuran kinerja secara non keuangan, meskipun muncul belakangan telah menunjukkan kemajuan yang mengembirakan.

Menurut Prawirosentono (1997:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Ventrakaman *and* Ramanujam (1986) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Waterhouse *and* Svendsen (1998:59) mendefinisikan kinerja sebagai tindakantindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells *and* Spinks (1996) bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony *and* Govindarajan, 2001:441). Kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran Kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai

dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Pengukuran Kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja kegiatan yang dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja yang diperoleh melalui data internal yang ditetapkan oleh instansi maupun data eksternal yang berasal dari luar instansi. Pengumpulan data kinerja dilakukan untuk memperoleh data yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten, yang berguna dalam pengambilan keputusan. Pengumpulan data kinerja untuk indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, dan hasil, dilakukan secara terencana dan sistematis setiap tahun untuk mengukur kehematan, efektivitas, efisiensi, dan kualitas pencapaian sasaran. Sedangkan pengumpulan data kinerja untuk indikator manfaat dan dampak dapat diukur pada akhir periode selesainya suatu program atau dalam rangka mengukur pencapaian tujuan-tujuan instansi pemerintah.

B. BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard merupakan metode pendekatan terhadap manajemen yang dikembangkan pada tahun 1990 oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (Renaissance Solution Inc.). Beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja yang hanya dilihat dari perspektif keuangan, BSC menyajikan sebuah perspektif yang jelas supaya tercapai keseimbangan dengan pespektif keuangan.

Balance business scorecard (Kaplan dan Norton 1996) adalah suatu alat pengukuran unjuk kerja yang menggunakan suatu peta strategi untuk menghubungkan suatu proses organisasi sehari-hari ke tujuan organisasinya. Lebih dari menangkap bagaimana suatu organisasi beroperasi sekarang, *Balance business scorecard* mempunyai kaitan dengan menciptakan suatu strategi untuk menggerakkan arah masa depan, membangun rantai hubungan sebab dan akibat bersamaan dengan itu mempertimbangkan sumber daya keuangan dan sumber daya yang tak terukur yang dapat menentukan kesuksesan atau kegagalan.

Kaplan dan Norton memperkenalkan *Balance business scorecard* (*BSC*) yang pada awal 1990 sebagai alat untuk menyediakan suatu hasil diagnosa keseluruhan dari unjuk kerja bisnis perusahaan. Mereka berargumen bahwa indikator keuangan tidaklah cukup untuk mengatakan kepada manajemen senior apakah pekerjaan berlangsung dengan teliti dan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan: terlalu menekankan pada pengurangan biaya-biaya yang pada waktu dekat untuk memperbaiki indikator keuangan dengan mengabaikan nilai investasi besar di dalam riset dan pengembangan sehingga menyebabkan kepada kerusakan strategi perusahaan jangka panjang.

Model ini berasumsi bahwa manajemen senior menggunakan motif keuntungan sebagai penggerak yang utama strategi bisnis. Kerangka kerja *BSC* menjelaskan tujuan perusahaan melalui hubungan *cause-and-effect*, dan disaring melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan belajar dan pertumbuhan (juga disebut tak terukur). " Jika kita meningkatkan pelatihan karyawan tentang produk (pelajaran dan pertumbuhan), kemudian mereka akan menjadi lebih banyak mengetahui tentang keseluruhan produk yang mereka dapat jual (proses internal); jika karyawan jadi lebih banyak mengetahui tentang produk, kemudian efektifitas penjualan mereka akan meningkatkan (pelanggan); Jika efektifitas penjualan mereka meningkatkan, kemudian rata-rata keuntungan mereka menjual akan meningkat (financial).

Dengan menghubungkan keuangan ke sasaran hasil non keuangan, eksternal ke internal proses, dan masa kini ke unjuk kerja masa depan, strategi perusahaan akan dipetakan lebih secara terpadu, dan karyawan pada semua tingkat organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama.

Pengukuran unjuk kerja, dengan indikator lagging dan leading, kemudian dihubungkan ke sasaran hasil yang dikenai pada setiap empat perspektif. Ukuran ini dimaksudkan tidak hanya untuk memodifikasi perilaku, tetapi juga menginformasikan manajemen atas jika Sasaran hasil mereka akhirnya sejalan dengan strategi perusahaan mereka. Dalam rangka memastikan fokus strategis, Kaplan dan Norton merekomendasikan bahwa "akhirnya, semua sasaran hasil dan pengukuran perspektif scorecard lain harus dihubungkan untuk mendapatkan keberhasilan satu atau lebih sasaran hasil di dalam

perspektif keuangan - akhirnya, suatu strategi bisnis harus diorientasikan ke arah garis keuangannya.

Pengukuran kinerja didasarkan atas aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif finansial

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*.

Pengukuran pencapaian keuangan mengindikasikan apakah strategi organisasi, implementasi dan eksekusi berkontribusi pada peningkatan keiintungan. Ini menunjukkan hasil dari pilihan strategi yang dibuat pada perspektif-perspektif yang lain. Dengan membuat peningkatan fundamental pada operasional mereka, jumlah keuangan akan membenahi mereka. Di area publik, perspektif keuangan berbeda dengan sektor swasta. Secara umum sasaran keuangan sektor swasta menampilkan target jangka panjang yang jelas untuk pencarian keuntungan organisasi, beroperasi pada lingkungan komersial. Pertimbangan keuangan bagi organisasi publik seharusnya diukur dengan seberapa efektif dan efisien mereka memenuhi kebutuhan rakyat. Oleh karena itu, pada pemerintah, perspektif keuangan menekankan efisiensi biaya, contohnya kemampuan untuk menyampaikan nilai maksimum kepada rakyat. Proses berkelanjutan berpusat pada *scorecard* yang terdapat pada empat perspektif diatas; pada aturan *scorecard* adalah menggaris bawahi apa yang seharusnya menjadi poin fokal dari usaha-usaha organisasi. Kaplan dan Norton menggambarkan proses sebagai *cycle*. Visi dibuat secara eksplisit dan dibagi dan dikomunikasikan sesuai dengan tujuan dan insentif Ini digunakan untuk memfokuskan pekerjaan, alokasi sumber daya dan penyusunan target.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan factor-faktor seperti *customer satisfication*, *customer retention*, *cutomer profitability*, dan *market share*.

Perspektif ini menangkap organisasi untuk menyediakan layanan dan produk berkualitas, efektifitas *delivery*, dan keseluruhan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Banyak organisasi sekarang ini mempunyai misi yang memfokuskan pada pelanggan dan bagaimana sudut pandang pelanggan terhadap unjuk kerja organisasi telah menjadi prioritas bagi manajemen atas. BSC menuntut manajer untuk menjabarkan misi umum mereka pada pelayanan pelanggan ke pengukuran yang lebih spesifik yang mencerminkan faktor-faktor yang sungguh-sungguh menjadi isu bagi pelanggan. Pada model organisasi publik, prinsip-prinsip penggerak dari unjuk kerja berbeda dari yang didaiaam lingkungan komersial yang ketat seperti sebut saja pelanggan dan kepentingan stakeholder lebih menonjol lewat hasil keuangan. Pada umumnya, organisasi publik mempunyai perbedaan, mungkin lebih besar, tanggungjawab dan fokus pengaturan/pengawasan daripada sektor swasta lakukan.

3. **Perspektif proses internal**

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal adalah menganalisis proses internal organisasi. Proses bisnis internal adalah mekanisme yang mana harapan-harapan unjuk kerja dicapai. Pengukuran berdasarkan pelanggan adalah penting, tapi mereka harus dijabarkan kedalam pengukuran dari apa yang organisasi harus lakukan secara internal untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. Perspektif ini memfokuskan pada hasil bisnis internal yang mengarah kepada kesuksesan keuangan dan memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, manajer harus memfokuskan pada operasional-operasional internal yang kritical yang menggerakkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses-proses kunci di monitor untuk memastikan bahwa hasil-hasil akan memuaskan. Organisasi seharusnya menentukan proses dan kompetensi apa yang mereka harus sempurnakan dan menentukan pengukurannya. Pengukuran-pengukuran seharusnya juga menghubungkan penilaian manajemen tentang proses-proses kunci internal dan kompetensi-kompetensi

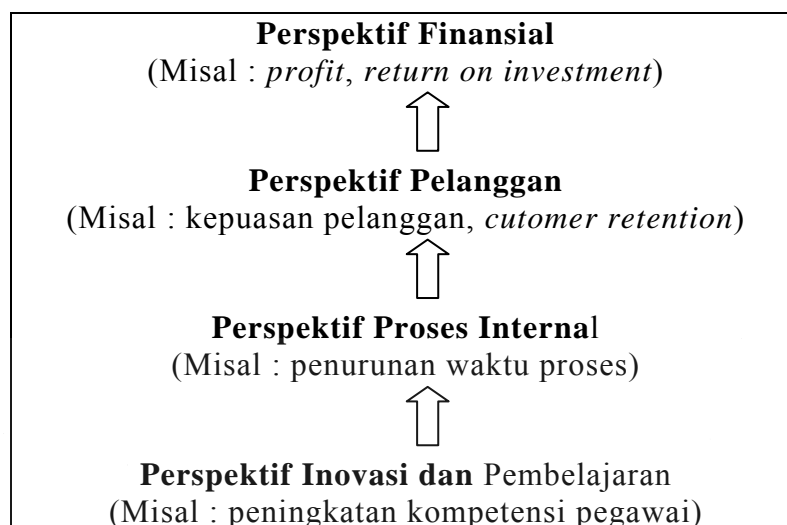
terhadap tindakan yang diambil seseorang yang mempengaruhi keseluruhan sasaran hasil perusahaan. Hubungan ini memastikan bahwa pegawai tmgkat bawah dalam organisasi mempunyai tindakan-tindakan, keputusan-keputusan, dan kegiatan-kegiatan peningkatan untuk mencapai target yang jelas yang akan berkontribusi pada misi organisasi secara keseluruhan.

4. Perspektif inovasi dan pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, system dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

Proses-proses akan hanya sukses jika cukup pegawai yang terlatih dan termotivasi, yang diberikan dengan cukup informasi yang akurat dan tepat waktu untuk menggerakkan mereka. Perspektif ini juga sangat penting dalam organisasi yang mengalami perubahan yang radikal. Dalam hubungannya untuk memenuhi persyaratan perubahan dan harapan peianggan, pegawai mungkin diberikan tanggung jawab baru, dan mungkin membutuhkan keterampilan, kemampuan dan teknologi rancangan organisasi yang tidak ada sebelumnya. Isu pertumbuhan dan pembelajaran menggerakkan organisasi untuk memastikan kapasitasnya untuk pembaharuan jangka panjang, persyaratan untuk bertahan dalam jangka panjang. Di perspektif ini, organisasi perlu mempertimbangkan bukan hanya apa yang harus dilakukan untuk memelihara dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengerti dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, tapi juga dapat mempertahankan efisiensi dan produktifitas yang sekarang ini dibuat untuk pelanggan.

Gambar 3.1
Model BSC Norton & Kaplan



(Sumber : Dale Quinlivan, "Resculling the Balance Scorecard for local Government", AJPA, 2000)

Empat perspektif dapat saling berhubungan, baik dengan cara *top-down* dan *bottom-up*. Hasil-hasil yang diinginkan, objektif-objektif, pengukuran, target, dan inisiatif ditentukan dengan cara *top-down*. Dimulai dengan misi, nilai-nilai inti, dan visi organisasi, hasil-hasil yang diharapkan di formulasikan untuk *shareholder* dan petanggung. Berdasarkan hasil-hasil yang diharapkan ini, objektif-objektif, pengukuran, target dan inisiatif ditentukan dengan cara *top-down* untuk perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan inovasi pada masing-masing tingkat organisasi. Realisasi dari hasil-hasil yang diharapkan digerakkan dengan cara *bottom-up*. Inisiatif didalam perspektif inovasi dan pembelajaran menggerakkan peningkatan proses bisnis internal. Peningkatan ini diperlukan untuk memancing dan merealisasikan peningkatan pada perspektif pelanggan yang akhirnya, menggerakkan realisasi dari peningkatan nilai *shareholder* pada perspektif keuangan. Lalu, hasil-hasil diperspektif yang lebih rendah diharuskan menggerakkan realisasi hasil-hasil yang diinginkan pada perspektif yang lebih tinggi. Hubungan antara empat perspektif ini, misalnya antara pengerak dan hasil yang diinginkan, "dianggap sebagai hipotesis yang mendefinisikan strategi". Lalu peta strategi membolehkan manajer pada tiap tingkat organisasi untuk

menentukan *scorecard* yang menggambarkan strategi sebagai sebuah keiompok hubungan cause-and-effect yang dapat diuji dan diperbaiki. Ini mendukung penyelarasan dan fokus pada strategi dengan membuat semua orang di dalam organisasi mengerti hipotesis yang mendefinisikan strategi, koordinasi tindakan di dalam hubungannya dengan hipotesis, mengujicoba hipotesis dan mengadaptasikannya.

C. COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*)

Kebutuhan akan jaminan tentang nilai TI, manajemen resiko yang terkait dengan TI dan peningkatan kebutuhan untuk mengendalikan atas informasi kini dipahami sebagai unsur-unsur kunci dari tatakelola organisasi. Nilai, resiko dan kendali mendasari inti tentang tatakelola TI.

Tata kelola TI adalah tanggung jawab para eksekutif dan dewan direktur, dan terdiri dari kepemimpinan, struktur organisasi dan proses yang memastikan bahwa TI mendukung dan mengembangkan strategi organisasi dan sasaran hasil

Tata kelola TI mengintegrasikan dan membangun *best practice* untuk memastikan bahwa TI mendukung sasaran hasil bisnis. Dengan Tata kelola TI yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan penuh tentang informasinya, dengan demikian memaksimalkan manfaat, memanfaatkan peluang dan memperoleh keuntungan kompetitif. Hasil ini memerlukan suatu kerangka untuk mengendalikan TI yang sesuai dengan dan mendukung *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO)*, kerangka internal kontrol yang terintegrasi, kerangka kendali yang secara luas diterima untuk tatakelola perusahaan dan manajemen resiko, dan kerangka yang serupa.

Control Objectives for Information and related Technology (COBITt) menyediakan *best practice* yang baik melalui suatu domain dan kerangka proses dan menampilkan aktivitas di dalam suatu struktur logis dan dapat dikendalikan. Mereka betul-betul dipusatkan pada kendali dan lebih sedikit pada pelaksanaan. Praktek ini akan membantu mengoptimalkan investasi TI,

memastikan penyampaian layanan dan menyediakan suatu pengukuran untuk menjaga dan menilai berbagai hal agar tidak salah. Untuk TI agar sukses menyampaikan kebutuhan bisnis, manajemen perlu menaruh suatu sistem pengawasan internal atau kerangka pada tempatnya. Kerangka Kendali COBIT berperan untuk kebutuhan ini dengan:

1. Membuat hubungan kepada kebutuhan bisnis.
2. Mengatur aktivitas TI ke dalam suatu model proses yang berlaku secara umum.
3. Mengidentifikasi sumber daya TI yang utama untuk dimanfaatkan.
4. Mendefinisikan sasaran hasil kontrol manajemen untuk dipertimbangkan.

Orientasi bisnis *COBIT* terdiri dari menghubungkan tujuan bisnis ke tujuan TI, menyediakan ilmu tentang pengukuran dan model kemampuan untuk mengukur prestasi mereka, dan mengidentifikasi tanggung-jawab pemilik proses TI dan bisnis. Fokus Proses COBIT digambarkan oleh suatu model proses, yang membagi TI ke dalam 34 proses yang sejalan dengan area tanggung jawab rencana, membangun, menjalankan dan memonitor, menyediakan suatu pandangan *end-to-end* tentang TI. Konsep arsitektur perusahaan membantu mengidentifikasi sumber daya penting bagi suksesnya proses, yaitu, aplikasi, informasi, infrastruktur dan orang-orang.

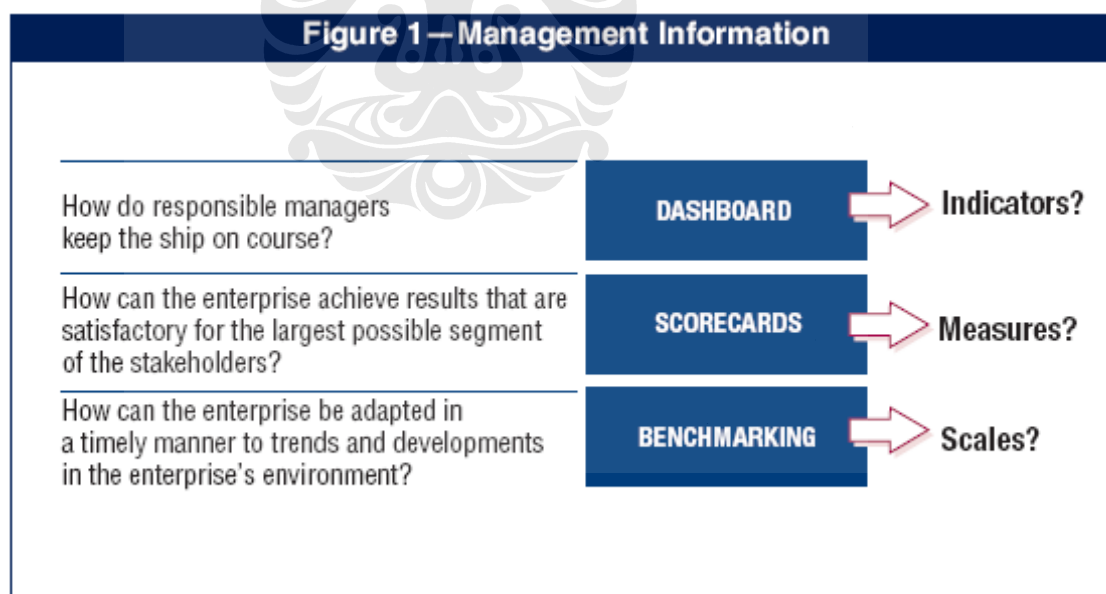
Secara ringkas, untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai sasaran hasilnya, sumber daya TI perlu diatur oleh satu set proses yang dikelompokkan, Tetapi bagaimana cara organisasi menjadikan TI di bawah kendali sehingga TI menyampaikan informasi yang diperlukan? Bagaimana cara organisasi mengatur resiko dan mengamankan sumber daya TI dimana organisasi sangat bergantung padanya? Bagaimana cara organisasi memastikan bahwa TI mencapai sasaran hasil dan mendukung organisasi?

Pertama, manajemen memerlukan sasaran hasil kendali yang menggambarkan tujuan akhir penerapan kebijakan, prosedur, praktek dan struktur organisasi yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang layak

bahwa; Sasaran hasil Bisnis dicapai, dan Peristiwa yang tidak diinginkan dicegah atau dideteksi dan dikoreksi.

Kedua, di dalam lingkungan kompleks masa kini, manajemen 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 memerlukan suatu ukuran sasaran di mana mereka dan di mana peningkatan diperlukan, dan mereka harus menerapkan suatu kotak alat manajemen untuk memonitor peningkatan ini. Gambar 3.2 menunjukkan beberapa pertanyaan tradisional dan *tool* informasi manajemen yang digunakan untuk menemukan tanggapan itu. tetapi pedoman ini memerlukan indikator, *scorecard* memerlukan ukuran dan *benchmarking* memerlukan suatu skala untuk perbandingan.

Gambar 3.2
Beberapa pertanyaan tradisional dan tool informasi manajemen



(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

Suatu jawaban bagi kebutuhan dari menentukan dan monitoring tingkatan capaian dan kendali TI yang sesuai adalah definisi spesifik COBIT tentang :

- ❖ *Benchmarking* - tentang proses kemampuan TI dinyatakan sebagai model kemampuan, yang diperoleh dari *Software Engineering Institute's Capability Maturity Model*.
- ❖ *Goal and Metrics* - tentang proses TI untuk mendefinisikan dan mengukur kinerja dan hasil mereka didasarkan pada prinsip *Balance Scorecard* Robert Kaplan dan David Norton.
- ❖ *Activity Goals* - untuk mendapatkan proses ini di bawah kendali, didasarkan pada rincian sasaran hasil kendali *COBIT*.

Penilaian kemampuan proses berdasarkan pada model kedewasaan *COBIT* adalah suatu bagian kunci tentang implementasi tatakelola TI.

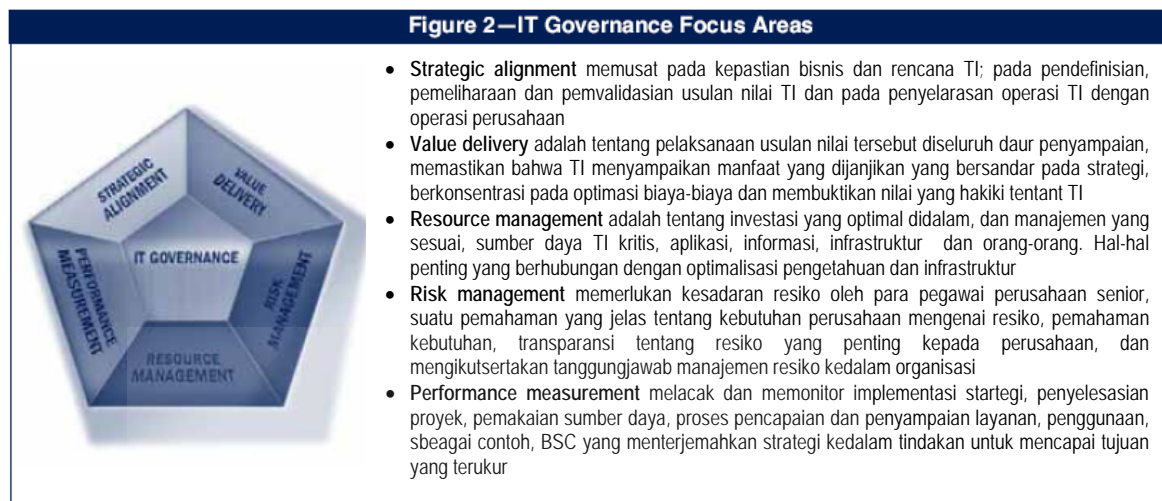
Setelah mengidentifikasi proses kritis dan kendali TI, model kedewasaan memungkinkan pengidentifikasian *gap* dalam kemampuan TI dan dapat dipertunjukkan ke manajemen. Rencana tindakan kemudian bisa dikembangkan untuk membawa proses ini kepada tingkatan target kemampuan yang diinginkan.

COBIT dengan begitu mendukung tata kelola TI (gambar 3.11) dengan menyediakan suatu kerangka untuk memastikan bahwa:

1. TI selaras dengan bisnis.
2. TI memungkinkan bisnis dan memaksimalkan manfaat.
3. Sumber daya TI digunakan dengan bertanggung jawab.
4. Resiko TI diatur sewajarnya.

Area fokus tata kelola TI ini menguraikan topik yang manajemen eksekutif harus fokuskan untuk mengatur TI di dalam perusahaan mereka. Manajemen operasional menggunakan proses untuk mengorganisir dan mengatur aktivitas TI yang berkelanjutan. *COBIT* menyediakan suatu model proses umum yang menghadirkan semua proses yang secara normal ditemukan di dalam fungsi TI, menyediakan suatu acuan model umum yang dapat dimengerti oleh para manajer bisnis dan operasional TI. Model proses *COBIT* telah dipetakan kepada area fokus tata kelola TI, menyediakan suatu jembatan antara apa yang para manajer operasional harus lakukan dan apa yang para eksekutif ingin atur.

Gambar 3.3
Area-area fokus tata kelola TI



(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

Untuk mencapai tata kelola yang efektif, para eksekutif mengharapkan kendali untuk diterapkan oleh para manajer operasional di dalam suatu kerangka kendali yang terdefinisi untuk semua proses TI. Sasaran hasil kendali TI *COBIT* diorganisir oleh proses TI oleh karena itu, kerangka ini menyediakan suatu hubungan yang jelas antar kebutuhan tata kelola TI, proses TI dan kendali TI.

COBIT dipusatkan pada apa yang diperlukan untuk mencapai kendali dan manajemen yang cukup untuk TI, dan diposisikan pada tingkat yang tertinggi. *COBIT* telah diselaraskan dan diharmonisasikan dengan standard TI dan *best practice* yang lain. *COBIT* bertindak sebagai suatu integrator dari material bimbingan yang berbeda ini, meringkas sasaran-sasaran pokok di bawah satu kerangka payung yang juga menghubungkan ke tata kelola dan kebutuhan bisnis.

COBIT adalah suatu kerangka kerja dan alat pendukung yang memungkinkan para manajer untuk menghilangkan perbedaan yang berkenaan dengan kebutuhan kendali, risiko bisnis dan isu teknis, dan mengkomunikasi tingkat kontrol tersebut ke *stakeholders*. *COBIT* memungkinkan pengembangan kebijakan yang jelas dan *best practice* untuk kendali TI diseluruh perusahaan. *COBIT* secara terus-menerus di *update* dan sejalan dengan

standard lain. Karenanya, *COBIT* telah menjadi integrator untuk *best practice* TI dan kerangka payung untuk tata kelola TI yang membantu pemahaman dan mengatur manfaat dan resiko yang berhubungan dengan TI. Struktur proses *COBIT* dan pendekatan yang berorientasi bisnis tingkat tingginya menyediakan suatu pandangan *end-to-end* tentang TI dan keputusan untuk dibuat tentang TI.

Keuntungan-keuntungan dari penerapan *COBIT* sebagai kerangka tata kelola TI meliputi:

1. Keselarasan yang lebih baik, berdasarkan pada suatu fokus bisnis
2. Suatu pandangan, yang dapat dimengerti manajemen, dari apa yang TI dapat lakukan
3. Kepemilikan dan tanggung-jawab yang jelas, berdasarkan pada orientasi proses
4. Yang diterima secara umum oleh pihak ketiga dan regulator
5. Pemahaman bersama di antara semua *stakeholders*, berdasarkan pada suatu bahasa umum
6. Pemenuhan kebutuhan *COSO* untuk lingkungan kontrol TI.

a). Profil COBIT

COBIT atau *Control Objective for Information and Related Technology* adalah sebuah standard yang berorientasi bisnis untuk memadukan manajemen dalam penggunaan teknologi informasi yang dibuat oleh Asosiasi Audit Sistem Informasi dan Kontrol (ISACA). *COBIT* adalah Kerangka kerja yang dapat diolah oleh organisasi dan harus digunakan dengan sumber daya lain dalam kaitannya untuk mengkustomisasi kelompok panduan umum ini kepada lingkungan yang spesifik. *COBIT* dapat terdiri dari beberapa paket seperti *executive summary*, *framework*, *control objective*, *audit guidelines*, *implementation tool set*, *management guidelines* dan material-material acuan lain (Computer Desktop Encyclopedia, 2008). *COBIT* pertama kali dibuat pada tahun 1992. *COBIT* Menyediakan manajer auditor, dan pengguna TI dengan kumpulan pengukuran-pengukuran yang diterima secara umum, indikator-indikator, proses-proses, dan *best practice* untuk membantu mereka dalam

memaksimalkan keuntungan-keuntungan yang didapat melalui penggunaan teknologi informasi dan pengembangan tata kelola TI yang sesuai dan kontrolnya didalam perusahaan (Wikipedia, 2008).

Edisi pertama *COBIT* diterbitkan pada tahun 1996; edisi kedua ditahun 1998; edisi ketiga *di* tahun 2000 (edisi on-linenya tersedia di tahun 2003); dan edisi keempat pada desember 2005. *COBIT* sekarang ini juga mendukung pada pengembangan-pengembangan eksternal, khususnya yang berkaitan pada Enron Scandal dan Sarbaney-Oxley Act.

Misi *COBIT* adalah untuk melakukan pengembangan, publikasi dan mempromosikan informasi yang lengkap, akurat, dan *up-to-date*. *COBIT* merupakan kumpulan internasional kontrol objektif dan teknologi informasi yang dapat digunakan oleh manajer bisnis dan auditor. Manajer, auditor dan pengguna dapat mengambil banyak keuntungan dari penggunaan *COBIT* karena *COBIT* menolong mereka mengerti sistem TI dan menentukan tingkat keamanan dan kontrol yang perlu untuk melindungi aset TI perusahaan.

a). **COBIT Product Familiy**

Produk dari *COBIT* adalah kumpulan dari enam publikasi yang terdiri dari (Wikipedia, 2008):

- (1) *Executive Summary*
- (2) *Framework*
- (3) *Control Objective*
- (4) *Audit Guidelines*
- (5) *Implementation Tool Set*
- (6) *Management Guidelines*

Penjelasan singkat dari keenam publikasi diatas adalah sebagai berikut:

(1) ***Executive Summary***

Teknik Keputusan-keputusan bisnis yang didasarkan pada waktu yang tepat, relevan dan informasi yang sesuai dan tepat. Dirancang secara

khusus untuk eksekutif senior dan manajer. *COBIT Executive Summary* terdiri dari *Executive Overview* yang menyediakan kesadaran dan pengertian dari prinsip-prinsip dan konsep-konsep kunci dan *COBIT*. Juga termasuk didalamnya sinopsis dari kerangka kerja yang menyediakan lebih rinci pengertian dari konsep dan prinsip yang terdapat pada *COBIT* ketika mengidentifikasi empat domain dari *COBIT* (*Planning and Organization, Acquisition and Implementation, Delivery and support, Monitoring*) dan 34 proses-proses TI.

(2) Framework

Organisasi yang sukses dibangun pada kerangka kerja informasi dan data yang solid, Kerangka kerja (*framework*) menjelaskan bagaimana proses-proses TI menyampaikan informasi yang bisnis butuhkan untuk mencapai tujuannya. Penyampaian ini di kontrol melalui 34 kontrol objektif tingkat tinggi. Satu dari masing-masing proses-proses TI termasuk di dalam empat domain. Kerangka kerja mengidentifikasi tujuh kriteria informasi (*effectiveness, efficiency, confidentiality, integrity, availability, compliance, and reliability*), dan juga sumber daya-sumber daya TI (*people, applications, technology, facilities, and data*) yang penting bagi proses-proses TI untuk mendukung tujuan bisnis.

(3) Control Objective

Kunci untuk terus mendapatkan keuntungan di dalam lingkungan teknologi yang berubah adalah bagaimana anda memelihara kontrol yang baik. *Control Objective COBIT* menyediakan sudut pandang penting yang diperlukan untuk menggambarkan kebijakan yang jelas dan metode yang baik untuk kontrol TI. Termasuk pernyataan-pernyataan dari hasil-hasil yang diinginkan atau tujuan yang dicapai dengan menerapkan 215 spesifik, rincian *Control Objective* disemua 34 proses-proses TI.

(4) *Audit Guidelines*

Untuk memperoleh tujuan yang diinginkan, anda harus secara terus menerus dan konsisten mengaudit prosedur-prosedur yang telah dibuat. *Audit Guidelines* mendasari dan menyarankan aktifitas-aktifitas yang nyata untuk dilakukan dalam kaitannya dengan Control Objectives TI tingkat tinggi. *Audit Guidelines* adalah alat yang bermanfaat untuk auditor sistem informasi dalam pengadaan kepastian manajemen dan/atau saran untuk perbaikan.

(5) *Implementation Tool Set*

Implementation Tool Set, yang berisi kesadaran manajemen dan diagnostik kontrol TI, dan *Implementation Guide, FAQs*, studi kasus dari organisasi-organisasi yang menggunakan *COBIT*, dan slide presentasi yang dapat digunakan untuk memperkenalkan *COBIT* ke dalam suatu organisasi. *Tool Set* baru dirancang untuk memfasilitasi implementasi *COBIT*, pelajaran yang dapat diambil dari organisasi yang dengan cepat dan dengan sukses menerapkan *COBIT* di lingkungan kerja mereka, dan mengarahkan manajemen untuk menanyakan tentang tiap-tiap proses *COBIT* seperti: Apakah domain ini penting untuk tujuan bisnis kita? Apakah ini baik dilakukan? Siapa yang melakukan ini dan siapa yang bertanggungjawab? Apakah proses dan kontrol di formalkan?

(6) *Management Guidelines*

Untuk memastikan kesuksesan perusahaan, anda harus secara efektif mengatur gabungan yang efektif antara bisnis proses dan sistem informasi. *Management Guidelines* terdiri dari *Maturity Models*, untuk menolong menentukan tingkat keadaan sekarang dan tingkat yang diharapkan serta perbandingan dengan standard industri; *Critical Success Factors*, untuk mengidentifikasi tindakan yang paling penting untuk memperoleh kontrol terhadap proses-proses TI; *Key Goat Indicators*, untuk mendefinisikan target tingkat dari kinerja; *Key Performance Indicators*, untuk mengukur apakah proses kontrol TI memenuhi tujuannya atau tidak. *Management Guidelines* ini

akan menolong menjawab pertanyaan-pertanyaan cepat untuk siapa saja yang terlibat pada kesuksesan perusahaan.

b). COBIT Structure

COBIT memberikan keuntungan bagi manajer, pengguna TI dan auditor. Manajer memperoleh keuntungan dari *COBIT* karena menyediakan mereka fondasi untuk membuat keputusan-keputusan TI dan investasi TI. Pembuatan keputusan lebih efektif karena *COBIT* membantu manajemen dalam mendefinisikan perencanaan strategi TI, mendefinisikan arsitektur informasi, mendapatkan hardware dan software TI yang tepat untuk menjalankan strategi TI, memastikan pelayanan yang berkelanjutan, dan memonitor unjuk kerja dari sistem TI. Pengguna TI mendapatkan keuntungan dari *COBIT* karena menyediakan kepastian kepada mereka jika aplikasi yang membantu dalam pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan informasi sesuai dengan *COBIT* dikarenakan *COBIT* menerapkan kontrol dan keamanan didalam proses TI. *COBIT* memberikan keuntungan kepada auditor karena *COBIT* menolong mereka mengidentifikasi kepada temuan audit mereka. *COBIT* terdiri dari 4 domain :

(1) *Plan and Organize*

Domain *Planning and Organization* meliputi penggunaan dari teknologi dan bagaimana teknologi tersebut dapat dengan baik digunakan untuk menolong perusahaan mencapai tujuan dan sasarnya. Domain ini juga menggaris bawahi bentuk organisasi dan infrastruktur TI yang diambil dalam kaitannya untuk memperoleh hasil optimal dan untuk menghasilkan keuntungan dari penggunaan TI. Tabel 3.1 dibawah ini list kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *Planning and Organization*.

Tabel 3.1
Domain *Plan and Organize*

HIGH LEVEL CONTROL OBJECTIVES
Plan and Organize

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

(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

(2) *Acquire and Implement*

Mengidentifikasi kebutuhan TI, memperoleh teknologi, dan menerapkannya didalam proses bisnis perusahaan. Domain ini juga menunjukkan pengembangan dari Perencanaan suatu pemeliharaan yang perusahaan perlu adopsi dalam rangka memperpanjang hidup dari suatu sistem TI dan komponennya. Tabel 3.2 dibawah ini list kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *Acquisition and Implementation*.

Tabel 3.2
Domain *Acquisition and Implementation*

HIGH LEVEL CONTROL OBJECTIVES
Acquire and Implement

AI1	Identify Automated Solutions
AI2	Acquire and Maintain Application Software
AI3	Acquire and Maintain Technology Infrastructure
AI4	Enable Operation and Use
AI5	Procure IT Resources
AI6	Manage Changes
AI7	Install and Accredite Solutions and Changes

(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

(3) *Delivery and Support*

Delivery and Support memfokuskan pada aspek penyampaian teknologi informasi. Ini meliputi area seperti pelaksanaan aplikasi di dalam

sistem TI dan hasilnya, dan juga proses dukungan yang memungkinkan pelaksanaan yang efisien dan efektif dari sistem TI ini. Proses dukungan ini meliputi isu keamanan dan pelatihan. Tabel 3.3 dibawah ini list kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *delivery and support*.

Tabel 3.3
Domain *Delivery and Support*
HIGH LEVEL CONTROL OBJECTIVES
Delivery and Support

DS1	Define and Manage Service Levels
DS2	Manage Third-party Services
DS3	Manage Performance and Capacity
DS4	Ensure Continuous Service
DS5	Ensure Systems Security
DS6	Identify and Allocate Costs
DS7	Educate and Train Users
DS8	Manage Service Desk and Incidents
DS9	Manage the Configuration
DS10	Manage Problems
DS11	Manage Data
DS12	Manage the Physical Environment
DS13	Manage Operations

(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

(4) *Monitor and Evaluate*

Domain *Monitor and Evaluate* berhadapan dengan strategi perusahaan di dalam menilai kebutuhan perusahaan dan ya atau tidaknya sistem TI yang sekarang masih rnemuhi 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 kemampuan nya untuk memenuhi sasaran hasil bisnis dan kontrol proses perusahaan oleh auditor internal dan eksternal. Tabel 3.4 dibawah ini list kontrol objektif tingkat tinggi untuk domain *monitoring and evaluate*.

Tabel 3.4
 Domain *Monitoring and Evaluation*
HIGH LEVEL CONTROL OBJECTIVES
Monitor and Evaluate

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

(Sumber : COBIT 4.0, IT Governance Institute, 2005)

D. MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis adalah proses menetapkan suatu sasaran hasil organisasi, mengembangkan kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana untuk mencapai sasaran hasil ini, dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan rencana itu. Manajemen strategi adalah tingkatan yang paling tinggi dari aktivitas managerial, pada umumnya yang diakukan oleh *Chief Executive Officer (Ceo)* dan regu eksekutif. Manajemen strategi menyediakan keseluruhan arah kepada seluruh perusahaan. Suatu strategi organisasi harus sesuai dengan sumber dayanya, keadaan, dan sasaran hasil. Proses ini melibatkan penyesuaian keuntungan strategis perusahaan kepada lingkungan bisnis organisasi yang dihadapi. Satu sasaran dari suatu keseluruhan strategi perusahaan adalah menaruh organisasi ke dalam suatu posisi yang dapat menyelesaikan misinya secara efektif dan secara efisien. Suatu strategi perusahaan yang baik perlu mengintegrasikan suatu tujuan organisasi, kebijakan, dan urutan tindakan (taktik) ke dalam suatu yang utuh dan kompak, dan harus didasarkan pada realitas bisnis. Bisnis Perusahaan dapat gagal karena mereka gagal untuk memahami perubahan dunia. Strategi harus dihubungkan dengan visi, tujuan dan mungkin trend di masa depan.

Manajemen strategis dapat dilihat sebagai kombinasi perumusan strategi dan implementasi strategi, tetapi strategi harus diselaraskan dengan tujuan. Perumusan Strategi melibatkan:

- Melakukan analisis situasi: internal dan eksternal; lingkungan mikro dan lingkungan makro.
- Bersamaan dengan penilaian ini, sasaran hasil disusun. Ini melibatkan

keahlian meramu statemen visi (pandangan jangka panjang suatu masa depan mungkin), statemen misi dan peran bahwa organisasi memberi dirinya sendiri di dalam masyarakat), keseluruhan tujuan perusahaan (strategis dan keuangan), sasaran hasil unit bisnis strategis (strategis dan keuangan), dan sasaran hasil taktis.

- Sasaran hasil ini seharusnya, dipandang dari sudut analisis situasi, menyarankan perencanaan strategis. Rencana menyediakan detail bagaimana cara mencapai sasaran hasil ini.

Tiga langkah Proses formasi strategi ini kadang-kadang dikenal sebagai menentukan di mana anda kini, menentukan kemana anda ingin pergi, dan kemudian menentukan bagaimana cara untuk sampai di sana. Tiga pertanyaan ini adalah inti sari perencanaan strategis. Implementasi strategi melibatkan:

- Alokasi dan sumber daya yang cukup (keuangan, personil, waktu, dukungan sistem komputer)
- Penetapan suatu rantai perintah atau beberapa struktur alternatif (seperti antar tim fungsional)
- Penugasan tanggung jawab dari tugas spesifik atau proses ke individu spesifik atau kelompok.
- Ini juga melibatkan pengaturan proses. Ini meliputi memonitor hasil, membandingkan dengan benchmarks dan best practice, mengevaluasi efisiensi dan kemanjuran proses, pengendalian perbedaan, dan membuat penyesuaian kepada proses ketika diperlukan.
- Ketika menerapkan program spesifik, ini melibatkan memperoleh sumber daya yang diperlukan, mengembangkan proses, pelatihan, pengetesan proses, dokumentasi, dan pengintegrasian dengan proses yang sudah ada.

E. MANAJEMEN TI

Karena kesuksesan bisnis tergantung secara meningkat pada proses, produk dan layanan yang digerakkan TI, ini penting untuk menghubungkan tujuan-tujuan bisnis dan kontribusi TI yang potensial. Seni dan ilmu dan perencanaan dan

evolusi TI mengikuti kurang lebih sama pola dan tingkat dari evolusi dan evaluasi bisnis. Bagaimanapun, perbedaan yang kaku selalu dibuat antara sisi permintaan TI (sisi bisnis yang memfokuskan pada aplikasi TI) dan sisi pengadaan TI (sisi teknis yang memfokuskan pada penyampaian TI seperti yang diminta pada sisi permintaan TI). Perbedaan ini masih valid, tapi cara masing-masing sisi diatur dan dikembangkan di arali yang berbeda.

Manajemen TI pada sisi permintaan memperhatikan keseluruhan arah aplikasi TI didalam organisasi. Terminologi "*IT Planning*", sebagai bagian keseluruhan daur manajemen TL telah digunakan untuk mengindikasikan aktivitas perencanaan mengikuti inisiarif bisnis untuk menentukan persyaratan-persyaratan TI dalam terminology yang lebih luas.

Secara tradisional, persyaratan-persyaratan TI didefinisikan untuk meinpersiapkan organisasi untuk memenuhi jangka pendek (1-2 tahun), jangka menengah (2-4 tahun), jangka panjang (5-7 tahun) kebutuhan-kebutuhan TI. Metode tradisional top-down, seperti perencanaan bisnis sistem, memberikan tiga urutan dasar, yaitu :

- Mendokumentasikan visi, misi, sasaran-sasaran, struktur, proses dan/atau fungsi.
- Menurunkan strategi informasi; penentuan sasaran-sasaran, strategi, kebijakan-kebijakan, fungsi-fungsi dan aspek organisasi untuk pengembangan dan akuisisi sistem informasi dan fasilitas teknis untuk TI.
- Mendefinisikan arsitektur TI - struktur TI, terdiri dari cetak biru tingkat tinggi untuk kategori-kategori TI: sistem informasi, model-model data, perangkat keras dan jaringan komunikasi.

Tujuan yang paling penting dari perencanaan TI adalah selalu menyelaraskan kemampuan dan aktivitas TI dengan tujuan bisnis dan persyaratan bisnis, termasuk pembuatan keputusan pada ruang lingkup, *scale*, dan langkah dari proyek-proyek TI.

Metode perencanaan TI tradisional yang memberikan asumsi dasar bahwa perencanaan TI bertujuan semata-mata menterjemahkan strategi bisnis

dan tujuan bisnis organisasi kedalam struktu dan rencana adalah kuno. Proses perencanaan TI top-down dan juga usaha penyelarasan harus bergerak maju ke lebih iteratif, orientasi tujuan, evolusioner, dan proses berkelanjutan dari pembelajaran organisasi dan beberapa tingkat percobaan. Proses perencanaan TI seperti itu harus lebih dinamis dan interaktif, mengijjinkan masuknya ide-ide bagus yang digagaskan dari tingkat operasional dan memastikan hasil perencanaan dimengerti lebih awal dengan membuat hasil lebih terlihat dan terukur. Proses pengembangan yang patut dicontoh dari pengembangan arsitektur TI biasanya iteratif. Walaupun itu harus dimulai dari visi bisnis, model pengembangan di buat mungkin, balikan disarankan, dengan teknologi yang sedang berkembang. Sepanjang proses, model secara terus menerus di uji dan didorong dengan mengkaji ulang apakah keuntungan peluang-peluang teknologi yang sesuai dimasukkan.

Secara tradisional, manajemen TI pada sisi pengadaan memperhatikan usaha yang diarahkan pada perencanaan, kordinasi, dan kendali pengadaan TI didalam organisasi. Ini mengatur tujuan-tujuan, arah, petunjuk, target kinerja, struktur organisasi 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 imptementasi, dan pemeliharaan TI. Campuran perbedaan pendekatan evaluasi dan perencanaan untuk efektif manajemen dari jenis berbeda dari pengadaan TI (pengembangan, pemeliharaan, dan operasional) dapat diobservasi. Kebanyakan peningkatan-peningkatan sekarang dari perencanaan pengadaan TI telah bertujuan pada penyelarasan bisnis dan isu-isu TI, memenuhi *deadline* yang telali disepakati, dan lalu mengurangi hasil-hasil yang tidak pasti dari penyampaian, pengurangan biaya, dan meningkatkan tingkat kualitas dari pengadaan TI.