



**MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA INFORMASI
(KODE CSM 310)**



Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2018**

SUBTOPIK 1 TOPIK SESI INI

STRATEGI BISNIS DENGAN STRATEGI IT

Mengapa Strategi Bisnis dan Strategi IT perlu selaras

Dalam perkembangannya Information Technology (IT) telah menjadi dan memiliki fungsi yang penting dalam suatu organisasi bisnis. Penginvestasian IT dalam suatu bisnis selalu dibarengi dengan beberapa harapan. Harapan utamanya yaitu harapan akan memperoleh keuntungan di masa yang datang. Harapan lainnya yaitu agar dengan IT suatu bisnis dapat

- a) Menekan biaya,
- b) Menstandarisasi proses-proses,
- c) Meningkatkan produktivitas,
- d) Memperbaiki alur kerja dan komunikasi,
- e) Mempertahankan level layanan,
- f) Memperbaiki mekanisme kontrol resiko,
- g) Mengimplementasi strategi bisnis yang baru,
- h) Memfasilitasi pertumbuhan organik dan arah akuisisi,
- i) Memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan teknologi baru.

Kita perlu memastikan bahwa fungsi-fungsi IT dan strategi bisnis kita saling selaras. Keselarasan itu demi menuju pencapaian-pencapaian yang berorientasi bisnis. Hal ini perlu dilakukan sebab peran IT dalam suatu bisnis telah berubah. Dahulu, peran tradisional IT hanya sebagai sebuah alat implementasi (implementation tool). Tidak secara intrinsik ikut serta dalam membangun suatu strategi. Sekarang, dengan semakin banyaknya saluran ke pasar dan kesempatan bagi bisnis baru yang tercipta berkat perkembangan teknologi, IT menjalankan peran yang pro aktif dalam mengembangkan strategi bisnis jangka panjang.

IT yang diterapkan dalam beberapa instansi strategi berorientasi bisnis, sebagian besar bersifat teknologi-sentrik dan banyak fokus pada produk-produk teknologi. Dalam organisasi bisnis seperti itu, IT tidak menjadi tulang punggung perusahaan dan pusat saraf system dari organisasi.

Bagaimana memperbaiki paradigma IT yang lama? Untuk memperbaikinya perlu dilakukan pendekatan yang radikal, seperti dengan mulai melakukannya dengan cara yang berbeda. Kita harus beranjak dari pola pikir dunia yang usang yaitu *retro-fitting business functionality* terhadap sebuah strategi IT. Tujuan kita adalah menuju ke sebuah bisnis yang pendekatannya berfokus dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental sebagai berikut:

What do we need for the future?

What have we got now?

How do we change things to make our visions reality?

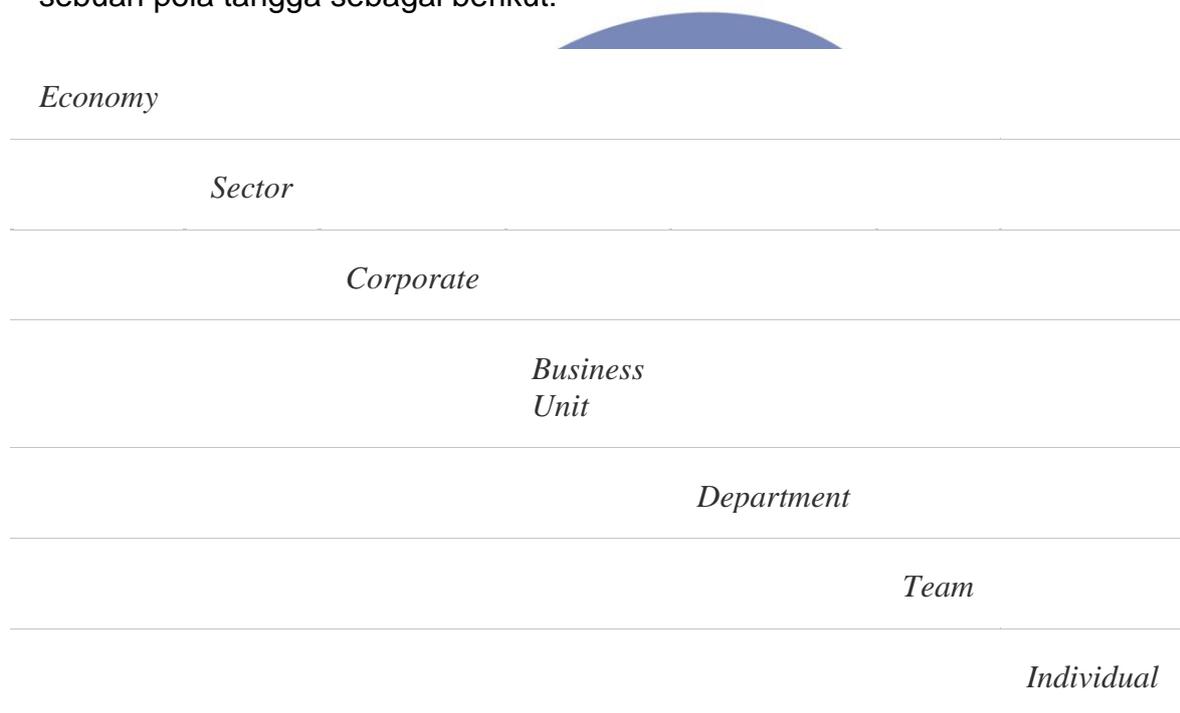
How do we make sure that our IT remains relevant to an evolving business?

Proses PENYELARASAN

Memahami Bisnis yang Dijalankan

Dalam memahami bisnis, langkah awal yang butuh kita lakukan adalah mengidentifikasi dan mendokumentasikan semua proses bisnis baik yang formal maupun yang informal. Secara alami, di semua bisnis, IT berfungsi mengambil, memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi atau data. Oleh karena itu, prinsip pertama dalam menyelaraskan IT dengan strategi bisnis yaitu sebuah pemahaman yang padat dan jelas terhadap bisnis yang kita jalankan itu sendiri.

Titik awal yang bagus untuk memahami suatu bisnis adalah dengan melihat arsitektur alami organisasi bisnis tersebut dan bagaimana arsitektur itu cocok ke seluruh dunia bisnis. Secara khusus, tingkatan arsitektur suatu bisnis mengikuti sebuah pola tangga sebagai berikut:



Pada umumnya, banyak orang sudah mampu mengelola level corporate ke bawah. Hal ini disebabkan karena pada level tangga ini, segala proses yang terjadi dalam bisnis kita sudah lebih fokus atau tidak sekompleks pada perspektif economy dan sector.

Ekonomi dan sektor itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar dan penting. Sebab, ekonomi dan sektor dapat langsung berdampak pada strategi atau operasional bisnis kita. Kita menyesuaikan strategi atau operasional bisnis setiap ekonomi dan sector berubah.

Langkah selanjutnya yaitu mulai memetakan model perusahaan. Hal ini dilakukan agar kita dapat menentukan dengan tepat apa yang dilakukan atau dikerjakan atau diusahakan oleh organisasi kita dan bagaimana cara melakukannya. Faktor-aktor penting yang mesti didokumentasikan dalam tahap ini yaitu

- a) Grafik Organisasi,

- b) Peran dan Tanggung jawab,
- c) Proses-proses Formal,
- d) Proses-proses Informal,
- e) Pasar,
- f) Produk,
- g) Pelanggan-pelanggan Utama (Key customer),
- h) Pemasok-pemasok Utama (Key supplier),
- i) Rekan Bisnis Utama (Key business partner).

Semua informasi tersebut membantu kita untuk menginterpretasikan apa yang membuat bisnis sekarang berjalan dengan benar. Tidak terlalu penting untuk melihat apakah bisnis kita akan berjalan dengan benar di masa datang. Sebab, fokus kita saat ini adalah kita memahami di mana kita dan bisnis kita sedang berada sebelum kita dapat mulai merencanakan untuk masa yang datang.

Mengakui kultur organisasi

Setelah memahami bisnis yang dijalankan, langkah selanjutnya dalam menyelaraskan IT dengan strategi bisnis yaitu menganalisa struktur, etos dan sifat organisasi bisnis. Aspek yang paling sering diabaikan dalam pengertian strategi IT yaitu analisis kultural dari sebuah organisasi. Sebagai contoh yaitu memahami cara kita mengerjakan sesuatu dan bukan sekedar apa yang kita hasilkan. Perlu disadari bahwa sebuah kultur bisnis memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah aplikasi teknologi.

Sederhananya, kita perlu mencocokkan sifat system dengan sifat bisnis kita. Dengan demikian akan terbangun hubungan antara system dan bisnis. Jika hubungan yang dibangun tidak tepat, maka kita akan selalu berusaha untuk mencapai performa optimal dari system IT yang telah kita investasikan. Kita perlu memeriksa atau menguji kultur maupun sub-kultur dari organisasi kita. Tujuannya yaitu untuk mempertimbangkan kultur IT yang sesuai dengan masing-masing kultur atau sub-kultur tersebut:

- a. *Simple structure* – langsung, terjadi aliran informasi dua arah antara staf operasional dan top-level manajemen
- b. *Management by exception* – pada saat terjadi masalah, masalah tersebut dieskalasikan hanya sampai pada level manajemen yang berwenang.
- c. *Professional bureaucracy* – standar dan prosedur operasional ditentukan oleh badan profesional eksternal.
- d. *Project team* – tim organik, manajemen matriks, hubungan formal dan informal antara tim dan anggota.

Sebagai catatan, tidak ada organisasi bisnis yang mono-kultur. Pada umumnya yang terjadi adalah poli-kultur. Oleh karena itu, kita harus dapat memahami tipe-tipe sub-kultur dan pengaruhnya dalam bisnis kita. Dengan demikian, kita akan dapat menyesuaikan system dan layanan IT. Jika diperlukan, semua hal tersebut dipetakan sehingga kita dapat mengerti dasar pikiran kita. Selain itu, apa yang kita pahami tersebut dapat kita komunikasikan atau bagikan ke orang lain.

Mengenal IT estate

Setelah proses mengakui kultur organisasi (baca 2.2), tahap berikutnya yaitu mengenal IT estate. Pada tahap ini kita melakukan proses identifikasi dan

dokumentasi seluruh asset IT, aplikasi dan delivery channel. Dengan melalui dua tahap sebelumnya (2.1 dan 2.2), kita sudah hampir siap untuk memulai proses penyelarasan fungsi IT dengan strategi bisnis. Namun sebelum melakukannya, kita mesti terlebih dahulu mendokumentasikan secara formal, beragam komponen dalam IT estate. Selain itu juga, kita perlu memahami dengan jelas, bagaimana komponen-komponen tersebut digabungkan dalam layanan yang kita tawarkan.

Hal-hal yang perlu kita ketahui di tahap ini yaitu

- Banyak aset yang kita miliki;
- Atribut-atribut teknisnya: versi, fungsi dll;
- Yang membuat/mengubah/mengkonfigurasi;
- Lama waktu yang dapat dicapai untuk dapat terus digunakan/ model penambahannya;
- Cara mendistribusikannya;
- Yang memanfaatkan/menggunakannya;
- Yang memilikinya;
- Yang men-support-nya;
- Yang mengaturnya;
- Besar biaya untuk membeli/membangun/mengoperasikannya;
- Yang membayar untuk mereka;

Sebagian besar organisasi bisnis menggunakan/mempertahankan sebuah IT Asset Register. IT Asset Register tersebut biasanya melakukan penghitungan resmi berdasarkan kategori item berikut:

- Hardware
- Operating System
- Shrink-wrap Software Application
- Line of Business Application

Namun demikian, IT estate tidak dapat berfungsi tanpa beberapa item penting lain yang pada umumnya tidak termasuk dalam sebuah Asset Register, seperti:

- Manpower
- Skills
- Process
- Security precautions
- Service definition
- Service Level Agreements
- Network bandwidth

Kita perlu menghitung seluruh IT estate dan mendokumentasikan secara resmi hubungan ketergantungan antara komponen-komponen dan layanan-layanan yang ada. Cara terbaik untuk mengerjakannya yaitu dengan membangun sebuah Service Management Framework dan model Cost To Serve. Kedua hal tersebut akan secara jelas menunjukkan sifat dari layanan IT dan dari mana asalnya.

Dalam beberapa organisasi terdapat situasi di mana pembebanan biaya tidak menjadi tanggungan sebuah unit bisnis. Dalam situasi seperti ini, tetap penting bagi kita untuk memahami apa sesungguhnya yang mengontrol fungsi IT dan sifat faktor-faktor penghitungan kita. Setiap kelemahan yang terdapat dalam proses ini dapat secara langsung mempengaruhi akurasi dan validasi proses perencanaan bisnis kita.

Menemukan rantai nilai/value chains

Setelah proses mengenal IT estate, tahap berikutnya yaitu menemukan value chains. Pada tahap menemukan value chains, kita mengidentifikasi dan mendokumentasikan hubungan-hubungan atau poin-poin yang mempertemukan bisnis dengan IT estate.

Setiap bisnis terdiri dari beragam value chains. Masing-masing value chains tersebut mengagregasi sejumlah masukan atau input. Masukan-masukan tersebut digunakan untuk menambahkan nilai dan kemudian menghasilkan keluaran atau output. Output tersebut dapat berupa sebuah produk ataupun input bagi value chain yang lain. Hal yang perlu kita ingat yaitu value chains seperti itu dapat ditemukan di setiap jenis organisasi bisnis. Value chains ada di manapun input ditransformasikan menjadi output.

Memahami value chains sangat penting di saat kita berencana untuk menyelaraskan fungsi IT dengan strategi bisnis. Berikut contoh sederhana value chains dari "Customer Order Process":

- Order Entry
- Picking
- Despatch
- Invoicing
- Receive payment

Setiap tautan dalam value chains seperti di atas bergantung pada eksekusi beberapa perangkat lunak dan transaksi fisik saat pesanan pelanggan diproses. Di setiap

tahap, perananan input dari sejumlah sumber/penyalur diagregasikan menjadi sebuah output. Dengan demikian akan menambah nilai dan tentunya biaya.

Dengan menganalisa susunan atau bentuk value chains, kita menemukan apa yang sesungguhnya men-drive bisnis/aktivitas IT kita. Kita juga dapat mengidentifikasi faktor-faktor skala kunci yang sangat penting dalam mengefektifkan perencanaan dan penyelarasan strategi.

Kita dapat mengerjakannya dengan cara menyusun sebuah dokumen yang berisi hubungan antara aktivitas bisnis dengan aktivitas IT. Atau, antara aktivitas bisnis dengan sumber daya yang ditambahkan dalam setiap value chain.

Proses di atas dapat memberi kejelasan tentang sebab dan akibat. Tanpa itu, akan dapat menimbulkan bahaya dan cacat bagi baik strategi bisnis ataupun perencanaan IT kita. Sedangkan, dengan definisi value chain yang jelas, kita dapat memiliki kepercayaan diri yang benar terhadap pengetahuan kita. Pengetahuan tersebut yaitu tentang bagaimana organisasi kita berada dan bekerja.

Menafsirkan konteks

Setelah melalui tahap-tahap terdahulu, kita kurang lebih sudah mengetahui sifat dan struktur dari bisnis dan fungsi IT. Dengan berada di tahap ini, kita sudah hampir tetapi belum cukup untuk mulai merencanakan masa depan bisnis dan IT kita. Kita terlebih dahulu perlu menafsirkan konteks masa datang di mana organisasi bisnis kita akan berada. Dengan kata lain, kita perlu mengetahui tekanan-tekanan seperti apa yang akan membentuk dan mempengaruhi bisnis kita.

Agar dapat mengenal konteks, ada berapa hal yang perlu kita lakukan. Pertama, kita perlu mengumpulkan dan menyusun faktor-faktor yang berpengaruh. Faktor-faktor tersebut yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua, kita perlu menganalisa informasi-informasi yang masih mentah. Ketiga, kita perlu menentukan bagaimana perubahan konsekuen dapat mempengaruhi fungsi-fungsi bisnis kita, kultur, IT estate dan value chains.

Faktor internal

Faktor-faktor internal yang berpengaruh meliputi:

- Corporate plans
- Business unit plans
- Infrastructure refresh/renewal programs
- Preventative/routine maintenance programs

Semua pengaruh internal seharusnya berada di bawah kendali langsung bisnis itu sendiri. Oleh karena itu jauh lebih mudah untuk direspon.

Faktor eksternal

Berbeda dengan faktor internal, tidak mudah untuk merespon faktor eksternal. Meskipun demikian, sama seperti faktor internal, faktor eksternal juga tetap mesti diidentifikasi, dianalisa dan didokumentasikan. Jika tidak ditangani, faktor eksternal dapat memberi dampak yang berbahaya bagi bisnis kita.

Faktor-faktor eksternal yang berpengaruh meliputi:

- Legislation (international, national, regional, local)
- Industry/ Professional Regulation
- Economic trends
- Customer trends
- Supplier/ Provider trends
- Availability of skills

Setiap kategori diatas merepresentasikan berbagai kepentingan dan pengaruh. Masing-masing kategori akan berpengaruh terhadap cara pikir kita secara terus menerus. Cara pikir kita tersebut yaitu baik dari sudut pandang sebuah bisnis maupun dari sudut pandang suatu teknologi.

Kita perlu mengikuti elemen-elemen penting dari setiap kategori. Kita harus peka terhadap perubahan-perubahan yang akan berpengaruh terhadap kita, khususnya dalam hal legislasi dan regulasi. Demikian pula terhadap vendor-vendor teknologi yang kita gunakan. Mereka lah yang mengatur pengembangan atau strategi life cycle produk mereka. Mereka akan dengan semauanya mengumumkan masa berlaku komponen-komponen penting yang kita gunakan. Hal ini memaksa kita untuk mempertimbangkan lagi opsi-opsi strategi kita, khususnya jika mereka baru menyatakan bahwa masa laku produknya tidak sesuai dengan pola investasi yang kita rencanakan.

Oleh karena sifatnya yang beragam, faktor-faktor eksternal secara umum berada di luar kendali kita. Jadi, kita harus berkomitmen untuk menyediakan suatu level waktu dan sumber daya yang cukup dalam menjalankan sebuah "radar" perusahaan yang

efektif. “Radar” ini berfungsi untuk memberi kita peringatan awal terhadap perubahan yang akan datang.

Pada mulanya, mengumpulkan, menyusun dan menganalisa apa yang mesti kita antisipasi dalam konteks operasi di masa yang datang merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Namun, akan menjadi lebih mudah jika kita membagi masalah-masalah tersebut ke dalam bentuk yang lebih kecil. Masalah dalam bentuk yang kecil tersebut kita dapat kelola dalam sebuah kerangka konteks.

Cara yang cukup sederhana untuk mengatur kerangka kerja tersebut yaitu dengan mengambil poin-poin dari faktor-faktor yang telah kita daftarkan di atas. Poin-poin tersebut kita gunakan sebagai judul dari sebuah laporan konteks kuartalan. Dokumen pengarahan atau ringkasan situasi semacam ini, merupakan alat yang berguna bagi kita untuk merekam dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Kita dapat berbagi kesadaran umum atau hal-hal masa depan yang memiliki pengaruh aktif terhadap bisnis kita.

Sebuah laporan konteks kuartalan berguna untuk mendokumentasikan perubahan yang masuk. Namun, laporan tersebut bukanlah sebuah alat perencanaan jangka panjang. Manfaat laporan tersebut hanyalah sebagai sebuah ringkasan yang mudah dilihat dan menunjukkan apa saja hal baru dalam lingkungan perencanaan.

Salah satu aspek penting dari analisis konteks adalah merumuskan sebuah respon yang tepat waktu terhadap kejadian-kejadian yang akan dihadapi di depan. Hal ini sangat penting sebab terdapat tanggapan yang telah diatur dan tidak dapat diubah. Contohnya, keluhan terhadap badan legislasi atau regulasi. Jika kita tidak dapat memenuhi tengat waktunya, kita bisa mendapatkan pinalti finansial/legal atau sanksi lainnya. Di sini lah kita butuh perubahan agenda untuk dapat bertindak sesuai dengan mekanisme. Mekanisme itu untuk memetakan time-line dari perubahan yang potensial

Menentukan Agenda Perubahan/ Change Agenda

Setelah tahap menafsirkan konteks, kita sampai pada tahap menentukan Change Agenda. Pada tahap ini kita menganalisa konteks, bisnis strategi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kita juga mengidentifikasi akibat-akibat dan implikasi dari perubahan terhadap IT estate.

Change Agenda terdiri dari beberapa jalur paralel. Pada level yang paling tinggi, saluran-saluran tersebut dapat ditampilkan dalam pokok-pokok seperti berikut:

- Legislation
- Regulation
- Corporate policy
- Business initiatives
- Infrastructure initiatives
- Customer-driven change
- Vendor-driven change

Beberapa orang berpendapat bahwa sama sekali tidak ada proyek IT yang murni sebuah proyek IT. Dan tidak ada orang yang mencoba menjustifikasi semua biaya proyek IT sebagai keuntungan bisnis riil. Namun demikian, terdapat tiga tipe proyek IT murni yang tidak sesuai dengan pendapat tersebut yaitu Data re-engineering, Infrastructure renewal, Infrastructure rationalization. Proyek-proyek ini tentunya dapat memberikan keuntungan tetapi dengan syarat headcount dan OPEX dikurangi hingga serendah mungkin.

Fitur inti dari penyelarasan IT dan strategi bisnis yaitu berhasil menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan berbeda yang kadang muncul dari beragam saluran Change Agenda. Hal ini juga dikatakan sangat berperan penting dalam manajemen IT. Kita harus selalu memastikan bahwa IT kita akan mendukung bisnis kita yang terus berkembang.

Untuk dapat mengerjakannya, kita harus secara regular melakukan pertukaran informasi antara departemen IT dan bisnis unit lainnya. Masing-masing pihak perlu mengetahui tujuan atau visi dari pihak lainnya. Saat yang tepat untuk itu yaitu sebelum sebuah keputusan definitif untuk mengubah arah strategi dibuat. Change Agenda perusahaan merupakan dasar umum untuk komunikasi dan diskusi serta perencanaan strategi.

Dari pihak IT, proses Change Agenda dapat dilakukan dengan menyediakan atau mengadakan IT briefing secara regular kepada unit bisnis lainnya. IT briefing itu berisi penjelasan secara garis besar tentang konteks IT dan tekanan-tekanannya. Demikianpun sebaiknya, unit bisnis lain memberikan bisnis briefing tentang bagiannya kepada departemen IT. Dengan saling berbagi Change Agenda, kita dapat menentukan siklus penyelarasan yang optimal bagi bisnis dan IT.

Untuk mengerjakannya, kita perlu mengetahui implikasi perubahan terhadap IT estate dan value chains kita. Informasi ini sangat penting bagi bisnis dan perencanaan IT sebab berpengaruh langsung terhadap perubahan cost dan future financial baseline. Oleh karena itu, kita harus dapat membangun sebuah hubungan langsung antara item-item pada Change Agenda dengan akibatnya terhadap kerja IT.

Akibat-akibat dari perubahan

Untuk menaksir akibat dari suatu perubahan, kita sebaiknya mempertimbangkan secara hati-hati efek-efek yang mungkin muncul pada fungsi-fungsi IT/atribut/substrategi berikut:

- Service Delivery
- Security
- Business Development
- Investment
- Technology
- Sourcing
- Procurement
- Risk
- Compliance
- Content Management
- Storage
- Capacity planning
- Skills Profile

Sebuah pendekatan yang disiplin dan komprehensif terhadap penaksiran perubahan akan memunculkan implikasi financial dan konsekuensi operasional yang benar. Selain itu juga, akan menolong kita untuk merumuskan prioritas dan manfaat dari perubahan-perubahan yang potensial. Sebuah model penaksiran perubahan yang canggih dapat memfasilitasi proses pemodelan skenario. Dengan demikian, orang yang menyusun rencana dapat menampilkan analisis “bagaimana jika...” dalam sebuah lingkungan yang terkontrol. Tujuannya yaitu untuk menentukan cara terbaik ke depannya setelah menjelajahi berbagai kemungkinan.

Mengatur agenda

Setelah perubahan/penaksiran akibat, langkah selanjutnya yaitu menemukan keseimbangan yang sesuai antara cost, value dan prioritas. Dengan kata lain, kita mengatur atau menyusun agenda berdasarkan kendala-kendala komersial yang mungkin timbul dan siklus investasinya.

Mengatur agenda bukan merupakan pekerjaan suatu waktu tetapi pekerjaan yang berkelanjutan. Proses ini merupakan proses yang bersifat siklus di mana kita akan terus mengulanginya:

- Identify requirement
- Priorities time-scales – Immediate, Urgent, Routine
- Priorities functionality – must have, should have, would like
- Model the proposed changes
- Test the model and refine
- Agree the changes to be made
- Perform the gap analysis between the 'as-is' and 'to-be' situations
- Plan the change program
- Implement the program
- Operate
- Review
- Maintain
- Replace

Change Agenda merupakan sebuah dokumen yang menjelaskan opsi-opsi perubahan kita. Change Agenda memberi kita sebuah kerangka kerja dalam membuat keputusan, mengatur tujuan serta apa yang tidak bisa dilakukan. Oleh karenanya kita membutuhkan sebuah roadmap.

Merencanakan roadmap teknologi

Change agenda perusahaan menguraikan sifat perubahan yang harus diterapkan pada proses bisnis dan IT estate. Roadmap teknologi mengantar kita ke tahapan yang lebih jauh yaitu dengan menjabarkan semuanya secara lebih detail. Roadmap teknologi menunjukkan bagaimana perubahan-perubahan teknologi yang sesuai akan diimplementasikan. Roadmap teknologi berkenaan dengan individual systems, time-scales dan prioritas-prioritas.

Kita butuh sebuah roadmap teknologi sebab dalam sebuah organisasi perusahaan sudut pandang system-centric selalu berbeda dari sudut pandang business-centric. Kita memetakan konsekuensi-konsekuensi dari setiap perubahan agenda bisnis. Tujuannya agar kita dapat mengidentifikasi secara seuesai, titik persentuhannya dengan teknologi dan perencanaan. Materi ini sering membuka suatu konflik kepentingan/ pertentangan sumber daya. Selain itu juga, membuka beberapa dividen

nomplok yang sinergis yaitu di mana usaha, waktu dan uang dapat disimpan melalui sebuah program kerja kerjasama.

Proses-proses bisnis berbagi sumber daya IT dalam sebuah hubungan matriks yang kompleks. Masing-masing item change agenda menghasilkan banyak aktivitas pada Roadmap teknologi. Setiap sumber daya IT memiliki roadmap individunya tersendiri yang menjelaskan kegiatan-kegiatan terencana dari sumber daya tersebut seperti:

- Modification/ updates
- Routine maintenance/ downtime
- Retirement/ replacement

Meng-update roadmap teknologi akan mengikutsertakan negosiasi dengan pemilik aset dan pemilik proses bisnis. Tujuannya untuk mengakomodasi perubahan-perubahan yang diajukan. Untuk menghindari kegiatan rutin bisnis yang mengganggu, kita juga harus menyeimbangkan kepentingan-kepentingan dari beragam bisnis user, para perwakilannya, agen-agen perubahan dan 'gatekeeper'.

Siklus penyelarasan

Kita biasanya akan menemukan bahwa elemen-elemen besar telah membangun siklus yang baik sebab terdapat banyak Roadmap teknologi yang saling berketergantungan. Dalam situasi seperti ini, kita harus siap untuk menyesuaikan agenda perubahan dan roadmap teknologi kita. Tujuannya untuk mengakomodasi penyelarasan dengan siklus sumber daya.

Sebagai contoh, jika server-server komputer utama kita dijadwalkan dua kali setahun untuk dimatikan total, kita perlu mengetes sebuah UPS baru bagi server-server tersebut. Selanjutnya kita perlu menjadwalkan proses test UPS untuk dapat bersamaan dengan jadwal regular downtime server-server tersebut. Demikian pula, adalah hal yang keliru jika menjadwalkan kegiatan update terhadap software pada server di suatu pekan yang sangat sibuk bagi server-server. Force majeure seperti itu, sudah umum terjadi di kalender IT dan tidak selalu terungkap atau dipertimbangkan dengan benar pada saat menjadwalkan perubahan-perubahan bisnis yang genting. Hal ini menyulitkan proses penyelarasan antara fungsi IT dan bisnisnya.

Perhatian terhadap siklus reguler sumber daya pada saat mengatur roadmap teknologi merupakan sebuah faktor penting bagi perencanaan yang efektif. Tidak hanya bagi sumber daya IT yang memiliki siklus reguler tetapi juga bagi unit-unit bisnis kita. Langkah selanjutnya dari proses penyelarasan adalah mengkaji faktor-faktor pertimbangan yang dibutuhkan unit bisnis

Merencanakan program kerja

Pada tahap ini kita menerjemahkan roadmap teknologi ke dalam rencana-rencana unit bisnis. Unit-unit bisnis bergerak dengan kecepatan yang berbeda. Hal ini mungkin dikarenakan alasan-alasan komersial, ekonomi atau kendala geografi. Setiap unit bisnis dalam sebuah organisasi mempunyai program kerja IT-nya masing-masing. Program-program kerja itu menunjukkan kapan, di mana dan mengapa suatu aktifitas IT akan berlangsung. Selain membantu departemen-departemen/tim-tim dalam melihat bagaimana mereka turut serta/terdampak oleh perubahan strategi yang terjadi, gambaran ini juga membantu mereka dalam membuat sebuah koneksi yang kuat antara aktivitas-aktivitas bisnisnya dengan layanan-layanan teknologi dasar.

Cara termudah dalam mengerjakannya adalah mulai dengan sebuah *Service Delivery Matrix*. *Service Delivery Matrix* menampilkan pengambilan layanan-layanan di seluruh unit bisnis seperti tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. *Service Delivery Matrix*

	Unit Bisnis A	Unit Bisnis B	Unit Bisnis C	Unit Bisnis D
Layanan A	X	X	X	X
Layanan B	X		X	
Layanan C		X	X	X
Layanan D	X	X	X	
Layanan E		X		X

Lengkapi *Service Delivery Matrix* dengan sebuah hirarki *Service Component Chart*. *Service Component Chart* digali dari level tertinggi ke level terendah seperti tampak pada Tabel 2.

Tabel 2. *Service Component Chart*

	Layanan A	Layanan B	Layanan C	Layanan D
Komponen A	X	X	X	X
Komponen B	X		X	
Komponen C		X	X	X
Komponen D	X	X	X	
Komponen E		X		X

Jika kemudian kita mengasosiasikan pemilik-pemilik bisnis dan pemilik-pemilik IT dengan tabel-tabel di atas, kita dapat mengembangkan sebuah kerangka kerja manajemen. Kerangka kerja tersebut dapat memfasilitasi diskusi-diskusi dan negosiasi-negosiasi antara fungsi IT dan unit bisnis. Contohnya sebuah alat perencanaan untuk mencatat rencana IT unit bisnis.

Penting untuk mempunyai gambaran-gambaran situasi “*business-as-usual*” bagi masing-masing departemen atau tim. Sebab, gambaran-gambaran tersebut merupakan sistem-sistem dan layanan-layanan yang akan terdampak oleh item-item perubahan agenda dan roadmap teknologi:

Tabel 3. Road-map Layanan

Road-map Layanan	Unit Bisnis A	Unit Bisnis B	Unit Bisnis C	Unit Bisnis D
Layanan A	X	X	X	X
Kuartar 1	Event A		Event A	Event A
Kuartar 2	Event B	Event A	Event B	Event B
Kuartar 3	Event C	Event B	Event C	Event C
Kuartar 4		Event C		

Tabel 4. Road-map Komponen

Road-map Komponen	Unit Bisnis A	Unit Bisnis B	Unit Bisnis C	Unit Bisnis D
Komponen A	X	X	X	X
Kuartar 1	Event A	Event A	Event A	Event A
Kuartar 2				
Kuartar 3	Event B	Event B	Event B	Event B
Kuartar 4	Event C	Event C	Event C	Event C

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4, kita dapat membuat rencana IT unit bisnis individual dan membuat lingkup pekerjaan yang penting untuk mencapai setiap rencana. Dengan mengagregasi rencana-rencana tersebut ke dalam sebuah keseluruhan *delivery framework*, kita mempunyai sebuah gambaran permintaan yang terus menerus terhadap sumber daya IT. Selain itu kita akan mempunyai dasar yang penting untuk menyelaraskan fungsi IT dengan rencana-rencana bisnis.

Populate the Delivery Framework

Pada tahap ini, kita mengidentifikasi sumber-sumber daya dari setiap program. Delivery framework merupakan program kerja keseluruhan dari kontribusi IT. Kerangka kerja itu tidak hanya berhubungan dengan proyek pengembangan dan program tetapi juga operasi rutin sehari-hari. Contohnya yaitu aktivitas-aktivitas 'business-as-usual'. Dapat melihat keseluruhan gambaran operasi merupakan hal yang vital. Jika tidak, mustahil untuk memahami implikasi nyata dari penyimpangan yang terjadi pada rencana. Selain itu, akan tidak mudah untuk menentukan bagaimana cara terbaik untuk memenuhi sirkumstansi perubahan.

Namun, terlepas dari adanya saling ketergantungan, kita tidak perlu untuk sepenuhnya mengintegrasikan rencana-rencana yang ada. Sebab, kita dapat menciptakan kompleksitas yang tidak perlu dan kebingungan. Hal yang terpenting adalah sebuah alat penjadwalan-perencanaan kapasitas kerja yang bersifat resource-driven dan komprehensif. Alat ini haruslah mendukung keseluruhan delivery framework.

Perencanaan kapasitas

Masing-masing departemen IT, tanpa mempertimbangkan ukurannya, memiliki sebuah kapasitas kerja yang fundamental berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut:

- Manpower
- Skills Profile
- Processing Power

- Storage
- Bandwidth
- Software licenses

Kapabilitas internal dapat dilengkapi dengan kapabilitas eksternal yang diperoleh dari provider-provider lain baik pada pekerjaan permanen atau pekerjaan-pekerjaan khusus. Apapun sumbernya, faktor-faktor ini merepresentasikan material-material mentah dasar dari IT delivery.

Kapasitas gagasan kita untuk kerja adalah sebuah fungsi langsung dari ketersediaan material-material dan waktu. Jadi, jika kita memiliki 5 database administrator dan ada 21 hari kerja dalam sebulan, kapasitas gagasan kita untuk administrasi database dalam sebulan yaitu 105 hari.

Kapasitas gagasan kita selalu memenuhi kualifikasi dengan memotong waktu non-produkti seperti:

- Kursus dan pelatihan
- Hari libur (khusus dan umum)
- Ketidakhadiran lain yang direncanakan
- Ketidakhadiran yang tidak direncanakan (contohnya sakit)

Selanjutnya, kita harus mengurangi liabilitas dari kapasitas gagasan kita, seperti:

- Dukungan 'business-as-usual'
- Komitmen sebelumnya dan penugasan untuk mengembangkan pekerjaan
- Proses ini memberika kita kapasitas 'bebas'. Dan hal itu semestinya terus dilakukan untuk setiap sumber daya IT, termasuk staff dan elemen-elemen non-human.

Sepuluh Poin Rencana Untuk Menyelaraskan It Dengan Strategi Bisnis:



1. Memahami bisnis: mengidentifikasi dan mendokumentasi seluruh proses bisnis, formal dan informal.
2. Mengakui kultur organisasi: menganalisa struktur, etos dan sifat organisasi bisnis
3. Mengetahui IT estate: mengidentifikasi dan dokumentasi seluruh asset IT, aplikasi dan delivery channel.
4. Menemukan rantai nilai/value chains: mengidentifikasi dan mendokumentasikan hubungan-hubungan atau poin-poin yang mempertemukan bisnis dengan IT estate.
5. Menafsirkan konteks: menumpulkan dan menyusun intelejensi tentang faktor-faktor yang berpengaruh, internal dan eksternal.
6. Menentukan Agenda Perubahan/ Change Agenda: menganalisa konteks, strategi bisnis, dan faktor-faktor yang berpengaruh mengidentifikasi efek dan implikasinya terhadap IT
7. Merencanakan roadmap teknologi: member prioritas, time-line, dan mengoptimalkan agenda perubahan.
8. Merencanakan program kerja: menerjemahkan roadmap teknologi ke dalam roadmap unit bisnis.

9. Populate the Delivery Framework: sumber daya program.
10. Meraih keuntungan bisnis: mengimplementasikan delivery framework.

Perlu diperhatikan bahwa rencana-rencana di atas merupakan suatu proses berkelanjutan dan berulang. Untuk dapat berhasil, kita perlu melihat kembali asumsi dan rencana kita secara teratur. Selain itu, jika perlu, kita juga dapat menyempurnakannya dengan cara bernegosiasi dan berkomunikasi dengan rekan value chain kita dan menanggapi perubahan sirkumstansi pada waktu yang tepat dan sesuai.

Penyelarasan IT dengan strategi bisnis memberi banyak keuntungan dan esensial bagi semua organisasi bisnis yang memanfaatkan teknologi untuk memperoleh kesuksesan jangka panjang. Keberhasilan proses penyelarasan membutuhkan waktu. Dalam prosesnya itu dibutuhkan pendekatan yang terstruktur, sistematis, dan terjaga sikapnya.

Langkah yang ditunjukkan oleh pedoman ini akan membantu kita dalam beberapa hal. Pertama, membantu kita dalam memahami sifat tantangan yang dapat dihadapi. Kedua, menunjukkan bagaimana kita mengatasi masalah-masalah mendasar yang ada. Ketiga, memberi kita landasan yang kuat dalam membangun sistem.

Ada empat landasan strategis dalam pedoman ini:

- 
- Pemahaman yang menyeluruh terhadap operasi bisnis kita saat ini, termasuk kultur organisasinya.
 - Pengetahuan terhadap IT estate kita (sumber-sumber daya yang ada), termasuk value chain.
 - Kesadaran terhadap konteks masa depan bisnis kita dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
 - Visi yang jelas tentang ke mana kita ingin pergi dan bagaimana cara untuk sampai ke sana.

Inti dari keberhasilan proses penyelarasan IT dan strategi bisnis didasarkan pada pemahaman, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif seluruh value chain. Sedapat mungkin:

Berusaha keras men-share strategi kita dalam organisasi bisnis dan dengan rekan strategis kita; pelanggan dan supplier (berdasarkan perjanjian tidak tertulis).

Menggunakan model bisnis untuk menggambarkan rencana-rencana kita secara grafis. Hal ini untuk mengatasi sulitnya memberi gambaran cara kita berpikir dan untuk memfasilitasi sharing dan diskusi.

Menggunakan metrik yang obyektif dalam membuktikan model yang kita ambil dan dalam mengklarifikasi keputusan kita.

Perlu kita ingat bahwa perubahan apapun yang terimplementasi dalam organisasi bisnis, mengubah perspektif awal kita. Sehingga proses, teknologi, organisasi, dan model finansial kita perlu diperbarui secara reguler untuk mencerminkan statusnya yang berubah. Kita juga perlu meninjau kembali pekerjaan yang sedang berjalan secara berkelanjutan. Tujuannya untuk melihat jikalau perencanaan kita saat ini terkena dampak tak terduga oleh keadaan yang berubah.

Pada akhirnya, pada saat kita telah menyelaraskan IT dengan strategi bisnis, kita akan dapat:

- Memahami bagaimana bisnis kita bekerja.
- Mengetahui kemana arah bisnis kita.
- Menemukan bagaimana kita dapat membantu untuk sampai ke sana.
- Memutuskan apa yang perlu kita lakukan untuk mengukur kemajuan kita sejauh ini.
- Menyadari perbedaan apa yang harus kita lakukan di masa datang.
- Belajar bagaimana memanfaatkan IT untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik.
- Membuat keputusan bisnis dan teknologi diinformasikan secara lebih baik.

Referensi: Alligning IT with Business Strategy. Guidelines FOR IT MANAGEMENT. Number 273. National Computing Centre, yang dikutip dalam blog <https://marcellinusnusa.wordpress.com/category/manajemen-telekomunikasi-it/page/1/>

A.