

MODUL PERTEMUAN ONLINE 7 REVIEW MATERI

1. DEFINISI TATA KELOLA TI

IT Governance merupakan konsep yang berkembang dari sektor swasta, namun dengan berkembangnya penggunaan teknologi informasi (TI) oleh sektor publik (organisasi-organisasi pemerintahan), maka IT Governance juga diterapkan di sektor yang menuntut perbaikan pelayanan bagi masyarakat umum. Penerapan teknologi informasi memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pengelolaan TI yang baik diharapkan penerapan teknologi informasi dapat berjalan dengan optimal. Pengelolaan TI yang baik dilakukan dengan menilai kesesuaian antara penerapan TI dan proses bisnis organisasi. Ada beberapa definisi tata kelola TI menurut sumber yang berbeda.

Istilah tatakelola (governance) juga sering dikaburkan dengan istilah pemerintahan (government), padahal keduanya mempunyai arti yang berbeda. Pemerintahan dibangun untuk menjalankan (governance) dan istilah pemerintahan lebih berkonotasi ke organisasi politik. Organisasi bisnis lebih banyak menggunakan istilah korporat dibanding dengan istilah pemerintahan. Tatakelola korporat merujuk pada proses dan struktur untuk merencanakan arah pengelolaan organisasi sehingga dapat mencapai tujuan efektif.

Definisi Tata Kelola Teknologi Informasi/Sistem Informasi (IT Governance) menurut beberapa sumber diantaranya adalah sebagai berikut (Faisal, 2013):

- Menurut *Oltzik (2003)* mendefinisikan *IT Governance* sebagai kumpulan kebijakan, proses/aktivitas dan prosedur untuk mendukung pengoperasian TI agar hasilnya sejalan dengan strategi bisnis (strategi organisasi).
- Menurut *Brown and Magill (1994)*; Tata Kelola TI menerangkan tanggung jawab untuk fungsi-fungsi TI .
- Menurut *Luftman (1996)*; Tata Kelola TI adalah suatu tingkat dimana kekuasaan untuk membuat keputusan TI didefinisikan dan dibagi ke seluruh manajemen, dan pada prosesnya manajer baik TI maupun

organisasi bisnis melakukannya dengan prioritas TI dan alokasi sumber daya TI.

- Sambamurthy and Zmud (1999); Tata Kelola TI mengacu pada suatu pola kekuasaan untuk kegiatan inti TI.
- Van Grembergen (2004); Tata Kelola TI adalah suatu kapasitas organisasi oleh pimpinan, manajemen eksekutif dan manajemen TI untuk mengontrol formulasi dan implementasi strategi TI serta menjamin peleburan bisnis dan TI
- Weill and Vitale (2002); Tata Kelola TI menerangkan keseluruhan proses pada suatu perusahaan untuk membagi keputusan yang benar mengenai TI dan mengawasi kinerja investasi TI
- IT Governance Institute (2004); Tata Kelola TI adalah tanggungjawab pimpinan direktur dan manajemen eksekutif. Merupakan bagian integral tata kelola perusahaan dan terdiri dari kepemimpinan dan struktur organisasi serta proses-proses yang menjamin bahwa organisasi TI dapat mendukung dan memperluas sasaran serta strategi organisasi.
- Weill and Ross (2004); Tata Kelola TI adalah suatu keputusan penting mengenai kerangka kerja akuntabilitas untuk meningkatkan kemauan dalam menggunakan TI

2. 5 FOKUS AREA TATA KELOLA TI

Tata kelola TI mencakup area sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1 dari kelima fokus area tata kelola TI dua diantaranya: value delivery and risk management merupakan outcome, sedang tiga lainnya merupakan driver (pendorong) : strategic alignment, resource management dan performance measurement: kelima hal ini semuanya digerakkan oleh stakeholder value.

- a. Penyesuaian strategis (Strategic Allignment), penerapan TI harus mendukung pencapaian misi perusahaan. Strategi TI harus benar-benar mendukung strategi bisnis perusahaan.
- b. Penambahan nilai (Value Delivery), penerapan TI harus memberikan nilai tambah bagi pencapaian misi perusahaan.
- c. Pengelolaan resiko (Risk Management), penerapan TI harus disertai dengan identifikasi terhadap resiko-resiko TI, sehingga dapat mengatasi dampak yang ditimbulkan olehnya. Resiko penerapan TI

dapat berupa virus, penyalahgunaan hak akses, kesalahan/kerusakan sistem, kerusakan sistem pendukung dan lain-lain.

- d. Pengelolaan sumber daya (Resource Management), penerapan TI harus didukung sumber daya yang memadai dan penggunaan sumber daya yang optimal.
- e. Pengukuran kinerja (Performance Measurement), penerapan TI harus diukur dan dievaluasi secara berkala, untuk memastikan bahwa investasi dan kinerja TI sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan.



Gambar 1 Fokus Area tata kelola TI [ITGI, 2005]

3. IT BALANCED SCORECARD

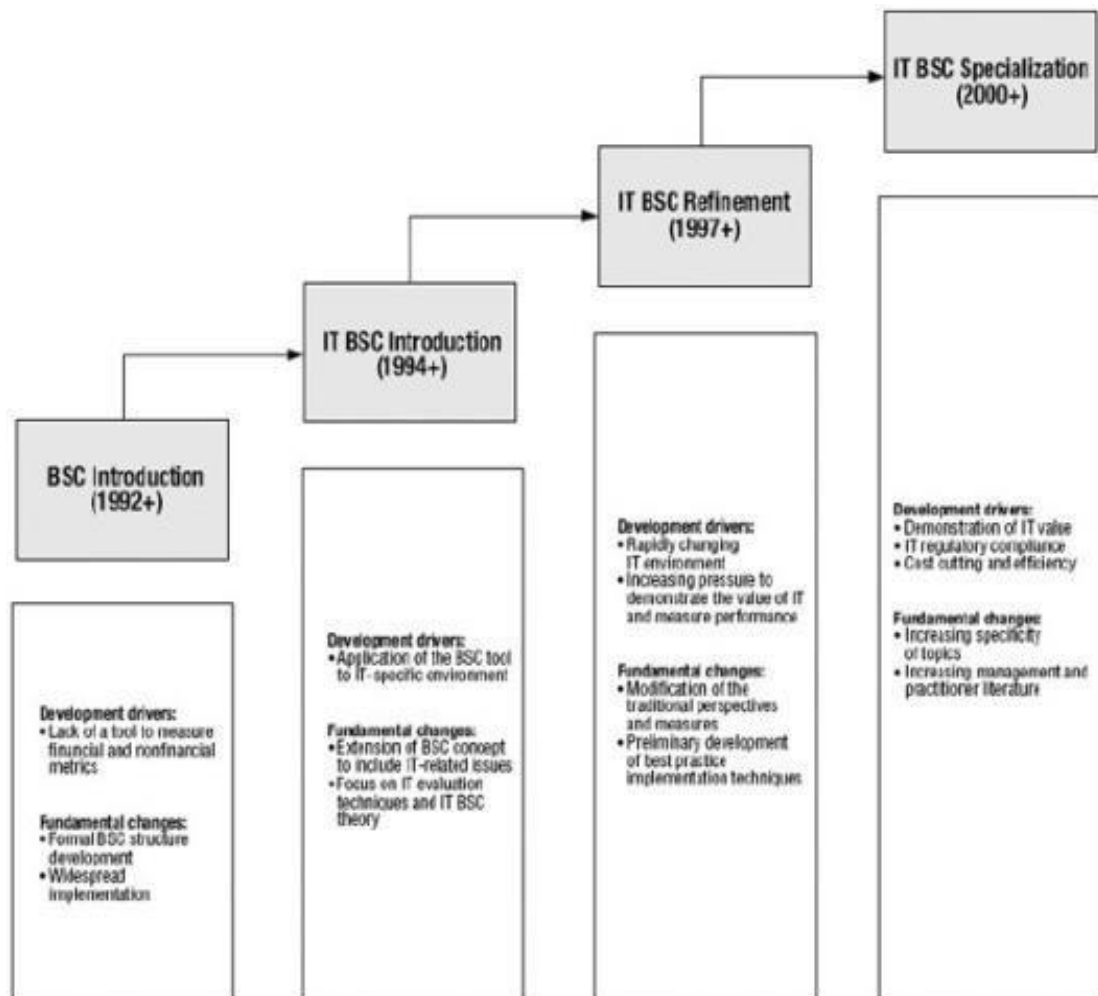
Definisi *Balanced Scorecard* diantaranya:

- a. Menerjemahkan visi dan strategi;
- b. Menentukan hubungan strategis untuk mengintegrasikan kinerja lintas organisasi;
- c. Mengkomunikasikan tujuan dan tindakan ke unit bisnis, usaha patungan, atau layanan bersama;
- d. Menyelaraskan inisiatif strategis;
- e. Menyelaraskan semua orang di dalam organisasi sehingga semua karyawan memahami bagaimana dan apa yang mereka lakukan mendukung strategi;
- f. Memberikan dasar untuk kompensasi; dan

- g. Memberikan umpan balik kepada manajemen senior jika strateginya berhasil.

Oleh karena itu, lima prinsip organisasi yang sukses muncul dari penelitian Kaplan dan Norton pada pengguna *balanced scorecard* yang sukses. Kelima prinsip ini menggambarkan elemen-elemen kunci dalam membangun organisasi yang mampu fokus pada strategi dan memberikan hasil terobosan. Elemen-elemen kunci tersebut adalah:

- Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif;
- Terjemahkan strategi ke dalam istilah operasional;
- Sejajarkan organisasi dengan strategi;
- Buat strategi pekerjaan semua orang; dan
- Jadikan strategi sebagai proses berkelanjutan.



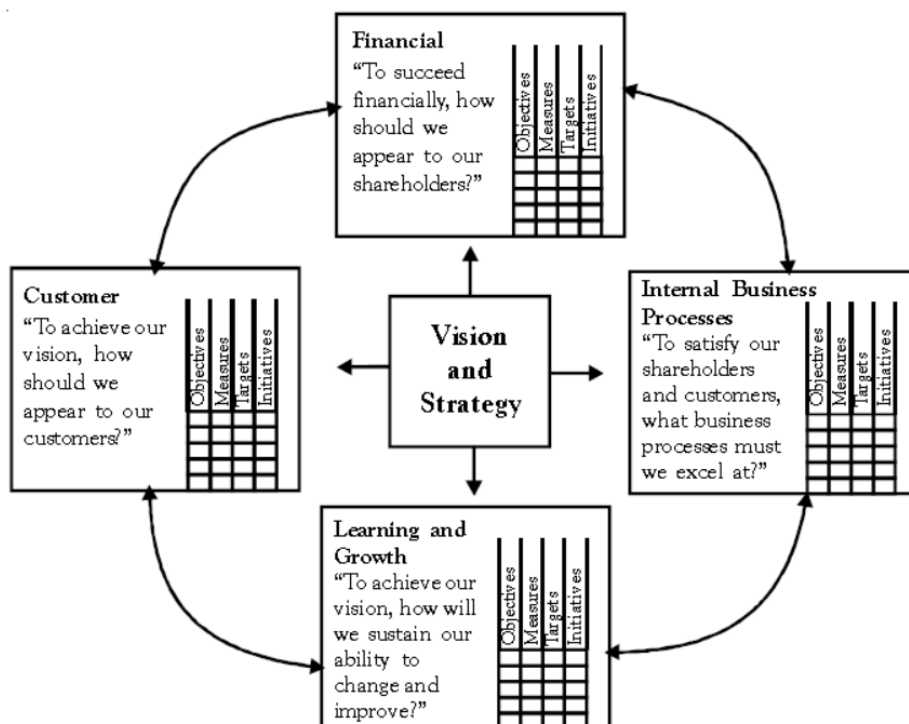
Gambar 5. Evolusi dari IT BSC

Balanced scorecard menyarankan agar kita melihat organisasi dari empat perspektif, dan untuk mengembangkan metrik, mengumpulkan data dan menganalisisnya dengan relatif terhadap masing-masing perspektif ini (Gambar 2):

1. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mencakup pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang terkait dengan individu dan individu dan perbaikan diri perusahaan. Dalam iklim perubahan teknologi yang cepat saat ini, Pengetahuan pekerja harus berada dalam Pengukuran Kinerja yang mode pembelajaran berkelanjutan berkesinambungan. Metrik dapat diterapkan untuk memandu manajer dalam memfokuskan dana pelatihan di mana mereka dapat membantu. Bagaimanapun, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi penting untuk keberhasilan organisasi.

Kaplan dan Norton menekankan bahwa “belajar” lebih dari “pelatihan”; itu juga mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta kemudahan komunikasi di antara para pekerja yang memungkinkan mereka dengan mudah mendapatkan bantuan tentang masalah ketika dibutuhkan. Ini juga termasuk alat teknologi, yang disebut kriteria *Baldrige* “sistem kerja berkinerja tinggi”.



Gambar 6. Perspektif Organisasi *Balanced Scorecard*

2. Proses Bisnis

Mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang didasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan layanannya sesuai dengan persyaratan pelanggan (misi). Metrik-metrik ini harus dirancang dengan cermat oleh mereka yang mengetahui proses-proses ini secara intim; dengan misi unik ini bukan sesuatu yang dapat dikembangkan oleh konsultan luar.

3. Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan kesadaran akan pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam bisnis apa pun. Ini adalah indikator utama jika pelanggan tidak puas, mereka pada akhirnya akan menemukan pemasok lain yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini dengan demikian merupakan indikator utama penurunan di masa depan, bahkan jika gambaran keuangan saat ini terlihat bagus. Dalam mengembangkan metrik untuk kepuasan, pelanggan harus dianalisis dalam hal jenis pelanggan dan jenis proses yang disediakan produk atau layanan untuk kelompok pelanggan tersebut.

4. Keuangan

Kaplan dan Norton tidak mengabaikan kebutuhan tradisional akan data keuangan. Data pendanaan yang tepat waktu dan akurat akan selalu menjadi prioritas dengan manajer melakukan segala yang diperlukan untuk menyediakannya. Bahkan, seringkali ada lebih dari cukup penanganan dan pemrosesan data keuangan. Dengan implementasi database perusahaan, diharapkan lebih banyak pemrosesan dapat terpusat dan otomatis. Namun, intinya adalah bahwa, penekanan saat ini pada keuangan mengarah pada situasi 'tidak seimbang' berkenaan dengan perspektif lain. Mungkin ada kebutuhan untuk memasukkan data terkait keuangan tambahan, seperti penilaian risiko dan data biaya-manfaat.



Gambar 3. Implementasi *Balanced Scorecard*

Sembilan Langkah Sukses Menuju *Balanced Scorecard* membantu setiap orang di suatu organisasi memahami dan bekerja menuju visi bersama. Sistem *scorecard* yang lengkap menyelaraskan gambaran organisasi tentang masa depan (visi bersama), dengan strategi bisnis, perilaku karyawan yang diinginkan, dan operasi sehari-hari. Ukuran kinerja strategis digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan dengan lebih baik dan menunjukkan kemajuan menuju hasil yang diinginkan. Organisasi kemudian dapat fokus pada hal-hal terpenting yang diperlukan untuk mencapai visinya dan memuaskan pelanggan, pemangku kepentingan, dan karyawan.

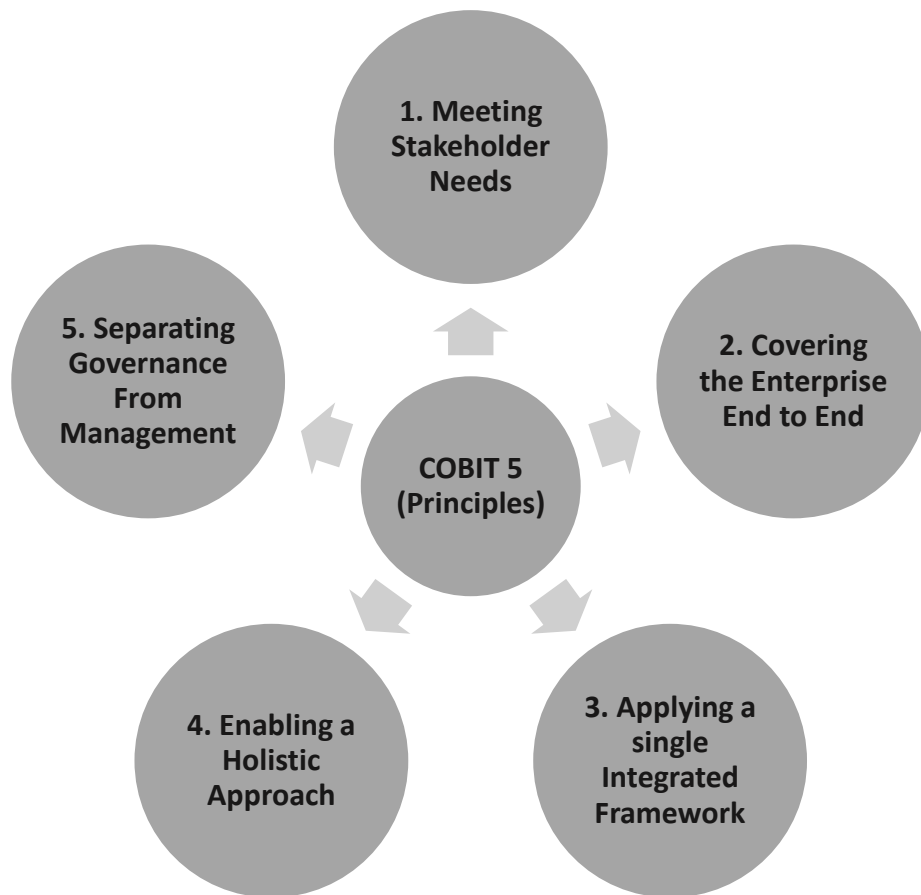
Manfaat lain termasuk mengukur apa yang penting, mengidentifikasi proses yang lebih efisien yang berfokus pada kebutuhan pelanggan, meningkatkan prioritas inisiatif, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, meningkatkan penyelarasan strategi dan operasi sehari-hari dan menghubungkan proses penganggaran dan pengendalian biaya dengan strategi (Gambar 3).

Tabel 1. Faktor kesuksesan IT BSC

Theme	Suggested Action	Key Contributors
Leadership commitment	Obtain a strong senior leadership commitment from both the business and IT. This is a key success factor in designing the IT BSC, selecting metrics and reviewing the proposed plan.	Chief executive officer, chief financial officer, chief information officer (CIO), IT director
Design	Ensure that the IT BSC maintains strong links to financial outcomes and organizational IT strategy. These are two important elements of a successful design.	IT director, controller
Oversight	Create a formal project management structure to assist in the oversight, construction and implementation of the IT BSC.	CIO, IT BSC program manager
Teamwork	Achieve teamwork and consensus between the business and IT. These are fundamental in creating a successful IT BSC that will fulfill stakeholder expectations.	IT director, operations director, controller

4. COBIT 5

COBIT 5 menyediakan kerangka kerja yang komprehensif yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan untuk tata kelola dan manajemen perusahaan IT. Secara sederhana, hal ini membantu perusahaan/institusi menciptakan nilai yang optimal dari TI dengan menjaga keseimbangan antara mewujudkan manfaat dan mengoptimalkan tingkat risiko dan penggunaan sumber daya. COBIT 5 memungkinkan TI untuk diatur dan dikelola secara holistic untuk seluruh perusahaan, melakukan pendekatan dengan bisnis secara *end-to-end* bidang fungsional IT serta tanggungjawabnya, dan mengingat kepentingan terkait pemangku kepentingan TI internal dan eksternal. COBIT 5 bersifat generic dan berguna untuk perusahaan dari semua ukuran, komersial, monprofit atau di sector public.



Gambar 4. Prinsip COBIT 5

(Sumber: COBIT 5 Framework dalam Gunawan & Pratama, 2018)

COBIT 5 dipandu oleh lima prinsip (Gambar 4) yang membuatnya berlaku untuk semua industry dan organisasi:

1. Prinsip Pertama – *Meeting Stakeholder Needs*

Perusahaan/institusi hadir untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan mereka dengan menjaga keseimbangan antara realisasi manfaat dan optimalisasi risiko dan penggunaan sumber daya. COBIT 5 menyediakan semua proses yang diperlukan dan *enabler* lain untuk mendukung penciptaan nilai bisnis melalui penggunaan IT. Karena setiap perusahaan/instansi memiliki tujuan yang berbeda, sebuah perusahaan/instansi dapat menyesuaikan prosesnya sendiri sesuai konteks melalui *goal cascade* COBIT 5, menerjemahkan *high level enterprise goals* sampai pengelolaannya secara spesifik, *IT related goals*, dan pemetaan terhadap proses dan praktik tertentu.

2. Prinsip Kedua – *Covering the Enterprise End to End*

COBIT 5 memberikan pandangan secara holistic dan sistematis mengenai tata kelola dan manajemen dalam TI secara *enterprise* berdasarkan pada sejumlah *enablers*. *Enablers* bersifat *enterprisewide* dan *end-to-end*, termasuk keseluruhan sumber daya manusia yang terlibat baik internal dan eksternal sumber daya yang relevan dengan tata kelola dan manajemen informasi atas perusahaan dan terkait TI, termasuk aktivitas dan tanggung jawab dari keduanya, yaitu fungsi TI dan bisnis.

3. Prinsip Ketiga – *Applying a single integrated Framework*

COBIT 5 merupakan kerangka tunggal dan terpadu karena selaras dengan standar yang relevan terbaru lainnya dan kerangka kerja dengan cakupan *enterprise* secara lengkap dengan standar dan *best practices* yang digunakan.

4. Prinsip Keempat – *Enabling Holistic Approach*

Enablers merupakan faktor yang mempengaruhi secara individual dan kolektif, mempengaruhi apakah sesuatu akan bekerja, dalam hal ini adalah tata kelola dan manajemen secara *enterprise*. *Enablers* dipicu oleh hasil *cascading* dari *enterprise goals*, *high level IT-related goals* menentukan *enablers* apa yang harus dipilih.

5. Prinsip Kelima – *Separating Governance and management*

COBIT 5 membuat perbedaan yang jelas antara tata kelola dan manajemen. Kedua disiplin mencakup berbagai jenis kegiatan, membutuhkan struktur organisasi yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda. Tata kelola dalam COBIT 5 berarti memastikan kondisi dan pilihan dievaluasi untuk menentukan keseimbangan, persetujuan terhadap tujuan perusahaan yang ingin dicapai; menetapkan arah melalui prioritas dan pengambilan keputusan, pemantauan kinerja dan kepatuhan terhadap yang disepakati pada arah dan tujuan. Sementara itu, manajemen dalam COBIT 5 berarti perencanaan pengelolaan, membangun, menjalankan pemantauan sejalan dengan arah yang ditetapkan oleh badan pemerintahan untuk mencapai tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adikara, F. 2013. Implementasi Tata Kelola Teknologi Informasi Perguruan Tinggi Berdasarkan COBIT 5 Pada Laboratorium Rekayasa Perangkat Lunak Universitas Esa Unggul, Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, SESINDO.
2. ITGI. 2000. IT Governance Institute: Board briefing on IT governance. www.itgi.org
3. Lacker, David; Tayan, Brian. 2011. Corporate Governance Matters. Pearson Education.
4. Van Grembergen, Wim; Steven De Haes. 2009. Enterprise Governance of IT: Achieving Strategic Alignment and Value, Springer.
5. Van Grembergen, Wim; Steven De Haes. 2009. Moving From IT Governance to Enterprise Governance of IT, ISACA Jurnal.
6. Wibowo, Arianto Mukti. 2008. IT Governance Patterns in Indonesian Organization. IT Governance Lab UI.