

**PENGUKURAN TINGKAT KEMATANGAN PENYELARASAN STRATEGI
TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP STRATEGI BISNIS
ANALISIS MENGGUNAKAN *FRAMEWORK* COBIT 4.1
(Studi Kasus PT. BRI, Tbk)**

Adityawarman
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Strategic alignment between Information Technology (IT) and business has become CIOs and CEOs primary concern nowadays. This shows that strategic alignment is needed to achieve business goals. Every function in organization have their own strategies in achieving there goal, these strategies should fit each other and aligned. The same thing should happen in the strategies of IT in organization, IT strategy should in harmony with business strategy. One of the main issues for the next step is how to asses the maturity level of strategic alignment. By knowing the strategic alignment level, organization should be able to identify its current position, and decide what practices shoud perform in order to achieve continuous improvement. The assessment of strategic alignment maturity level as a tool for assessing alignment level of IT strategy with business strategy. This research assesses maturity alignment level of IT strategy with business strategy at PT. Bank BRI, Tbk, using IT Strategic Plan 2003–2008 as a framework and using COBIT 4.1 maturity model for assessment. Result of this research shows that level of maturity alignment of IT strategy with business strategy approaching defined level at 2.90 score. The result shows that procedures have been standardized and documented, and communicated through training. It is mandated that these processes should be followed. However, it is unlikely that deviations will be detected. The procedures themselves are not sophisticated but are the formalization of existing practices.

Keywords: business, IT strategic alignment, COBIT 4.1 maturity model, IT balance scorecard, strategic alignment measurement, maturity measurement.

PENDAHULUAN

Penggunaan teknologi informasi, saat ini diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis dan memberikan keunggulan kompetitif dalam pangsa pasar yang dituju. Sistem teknologi informasi telah menjadi nyawa bagi setiap industri modern. Dalam beberapa tahun terakhir, sistem teknologi informasi tidak hanya mencatat transaksi bisnis semata, namun sesungguhnya menjadi proses bisnis inti di dalam perusahaan. Dalam skenario bisnis tersebut, dewan komisaris dan dewan direksi harus mem-

berikan perhatian khusus dalam penerapan sistem teknologi informasi. Perusahaan yang sukses, harus menyadari manfaat dari teknologi informasi dan menggunakannya untuk mendorong (*drive*) nilai nilai stakeholder (*stakeholder value*). Perusahaan juga harus menyadari dan melakukan pengelolaan resiko (*risk management*) terhadap resiko-resiko terkait.

Penerapan sistem teknologi informasi akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi yang telah diterjemahkan ke dalam strategi bisnis dan strategi

sistem teknologi informasi. Keselarasan antara strategi teknologi informasi terhadap strategi bisnis akan memberikan nilai tambah berupa *competitive advantage* dalam persaingan bisnis.

Dewan komisaris dan manajemen perusahaan telah mengetahui kebutuhan akan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Berdasarkan data *IT Governance Global Status Report 2008*, CIO (40%), CEO (25%), CFO (9%) dan COO (5%) menjadi pihak yang paling mendorong penerapan *IT Governance* sebagai bagian dari *Good Corporate Governance*. Secara umum, *IT Governance* masih menjadi *issue* utama ditingkat dewan direksi (C-Level).

“IT governance can be defined as the leadership, organizational structures and processes that ensure that IT sustains and extends the organization’s strategy and objectives.”

ITGI (2007) dalam CobiT 4.1 mendefinisikan *IT Governance* (tata kelola teknologi informasi sebagai kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses untuk memastikan bahwa teknologi informasi dapat menopang dan memperluas strategi dan tujuan organisasi).

Seperti yang dijelaskan dalam definisi diatas, elemen terpenting dalam tata kelola teknologi informasi adalah mencapai tautan (*link*) yang lebih baik antara teknologi informasi dan bisnis. Penyelarasan teknologi informasi terhadap bisnis atau yang lebih dikenal dengan istilah penyelarasan strategik (*strategic alignment*) telah menjadi tantangan utama bagi manajemen teknologi informasi dan manajemen bisnis secara umum. Hal ini didasarkan pada hasil survei penyelarasan strategi bisnis dan strategi teknologi informasi berupa 28 % dengan kriteria “rata rata”, 43 % dengan kriteria “baik” dan 19 % dengan kriteria “sangat baik” (ISACA 2008)

Terkait dengan kebijakan strategis perusahaan, sistem/ teknologi informasi terbukti telah memainkan peranan penting dalam eksistensi organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa strategi sistem informasi telah disejajarkan dengan strategi bisnis (Hirschheim dan Sabherwal, 2001 dalam Jogiyanto dan Iman 2006). Pada pembahasan lain, sistem informasi dinilai telah mem-

beri kontribusi signifikan terhadap penyelarasan strategik perusahaan (Camponovo dan Pigneur, 2004 dalam Jogiyanto dan Iman 2006). Dan semakin tinggi tingkat penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi perusahaan, akan mengarahkan sistem informasi pada titik krusial untuk meraih kinerja bisnis yang sukses (Hirschheim dan Sabherwal, 2001 dalam Jogiyanto dan Iman 2006).

Penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem/teknologi informasi menjawab tantangan perusahaan yang kini menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Teo dan King (1999) dalam Jogiyanto dan Iman (2006) menegaskan bahwa arti penting dan kegunaan integrasi BP-ISP (*business planning-information system planning*) telah dibuktikan secara empiris dapat meningkatkan kontribusi sistem informasi terhadap kinerja perusahaan. Namun demikian, seringkali nilai investasi di bidang sistem informasi tidak dapat direalisasikan secara penuh sebagai akibat dari kurang padunya penyelarasan strategik antara strategi bisnis dan strategi sistem informasi dalam perusahaan (Henderson dan Venkatraman, 1993 dalam Jogiyanto dan Iman (2006). Jika demikian, peningkatan kinerja maupun keunggulan kompetitif akan sulit tercapai.

Persaingan yang semakin ketat dalam industri perbankan Indonesia pada saat ini menuntut Bank BRI., Tbk untuk dapat menyusun strategi bisnis yang memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi bisnis ini diharapkan dapat mengantisipasi permasalahan dan kesempatan di masa yang akan datang serta memberikan arah dan tujuan bagi kegiatan bisnis PT. Bank BRI., Tbk. Salah satu faktor yang penting untuk menunjang tercapainya tujuan bisnis perbankan adalah keselarasan strategi sistem informasi dengan arah dan tujuan dari strategi bisnis yang telah ditetapkan. Bertolak dari kenyataan tersebut, tesis ini akan mencoba melakukan pengukuran terhadap keselarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis, dengan studi kasus pada PT. Bank BRI, Tbk.

Tingginya kesadaran akan pentingnya teknologi informasi dibuktikan dengan hasil survei *IT Global Status Report 2008* dimana responden memberikan penilaian “sangat penting” sebesar 63% dan “agak penting” sebesar 30%. Apabila dilakukan analisis sektoral, maka industri keuangan menduduki peringkat tertinggi dengan hasil 77% responden memberikan penilaian “sangat penting” dan 20% responden memberikan penilaian “agak penting”. Apabila hasil kriteria “sangat penting” dan “agak penting” dikombinasikan, maka akan diperoleh total 97%. Hasil ini sedikit lebih tinggi dibandingkan sektor telekomunikasi dan teknologi informasi yang memiliki hasil total 96% yang terdiri dari 71% “sangat penting” dan 25% “agak penting” (ITGI 2008).

Penelitian ini dilandasi oleh motivasi bahwa pemanfaatan sistem informasi merupakan isu yang mendasar pada setiap bisnis, tidak terkecuali pada sektor perbankan. Penyelarasan strategik, yang menjadi salah satu topik hangat dalam sistem informasi, juga merupakan isu yang masih baru dan menarik untuk diteliti, terutama pada penerapannya di Indonesia.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- (1). Berapakah skor tingkat kematangan penyelarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis pada PT. Bank BRI, Tbk?
- (2). Berada pada tingkat manakah keselarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis pada PT. Bank BRI., Tbk?
- (3). Bagaimanakah skor tingkat kematangan penyelarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis ditinjau dari sudut pandang 4 perspektif *balanced scorecard*?

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tata Kelola Teknologi Informasi (*IT Governance*)

Information Technology Governance Institute (2007) mendefinisikan *IT Governance* sebagai bentuk tanggung jawab eksekutif dan dewan

direksi serta menyangkut kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses yang memastikan bahwa IT perusahaan bertahan serta memperluas strategi perusahaan dan meraih tujuan perusahaan.

Bank Indonesia pun juga sudah mengeluarkan pedoman mengenai Penerapan Manajemen Resiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum dan Pedoman Penerapan Manajemen Resiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum melalui Surat Edaran No.9/30/DPNP pada tanggal 12 Desember 2007.

Pedoman tersebut mengatur mengenai manajemen, pengembangan dan pengadaan IT, aktivitas operasional IT, jaringan komunikasi, pengamanan informasi, *business continuity plan*, *end user computing*, *electronic banking*, audit intern IT dan penggunaan pihak penyedia jasa IT. Didalam audit intern IT, disebutkan bahwa kriteria pengevaluasian IT meliputi kepatuhan IT Bank terhadap ketentuan intern, ketentuan Bank Indonesia dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta *international best practices* (misalnya ISO, IEC, COBIT, IT-IL, dan *Capability Maturity Model*).

Lebih jauh, *IT Governance* mengintegrasikan dan menginstitusikan praktek yang baik untuk memastikan bahwa IT perusahaan mendukung tujuan bisnis. Manajemen juga harus memahami arsitektur IT yang dimiliki perusahaan serta menentukan tata kelola dan pengendalian apa saja yang harus dimiliki perusahaan

Menurut De haes dan Grembergen (2005) dalam Dewi (2008) “*Unsur-unsur dari IT governance adalah memiliki struktur (contohnya komite pengarah teknologi informasi), proses (contohnya perencanaan sistem informasi strategik, service level agreements, model kematangan tata kelola teknologi informasi) dan hubungan antar unsur-unsur (contohnya mekanisme untuk mendorong kerja sama atau kolaborasi dan keikutsertaan aktif antar stakeholders utama dan cross-functional business atau pelatihan dan perputaran karyawan)*”

Tata kelola teknologi informasi juga menerapkan praktik yang sehat serta terorganisasi dan melembaga (*institutionalizes*) untuk memastikan bahwa teknologi informasi yang

dimiliki perusahaan mendukung tujuan bisnis dan memungkinkan untuk memanfaatkan informasi yang dihasilkan, sehingga dapat memaksimalkan keuntungan dan keunggulan kompetitif. Tata kelola teknologi informasi harus mengoptimalkan penggunaan sumber daya TI yang tersedia, termasuk aplikasi, informasi, infrastruktur dan sumber daya manusia

CobiT® 4.1 (*Control Objectives for Information and related Technology*)

CobiT menyediakan solusi untuk tata kelola teknologi informasi melalui domain, proses, tujuan, kegiatan, model kematangan dan struktur yang logis dan teratur. Kerangka ini dapat membantu optimalisasi investasi yang berkaitan dengan teknologi informasi, menjamin penyampaian layanan dan memberikan alat ukur/standar yang efektif untuk kepentingan manajemen.

CobiT disusun oleh Information Systems Audit and Control Foundation (ISACA®) pada tahun 1996. Edisi kedua dari COBIT diterbitkan pada tahun 1998. Pada tahun 2000 dirilis COBIT 3.0 oleh ITGI (Information Technology Governance

Institute) dan COBIT 4.0 pada tahun 2005. Rilis terakhir COBIT 4.1 dirilis pada tahun 2007.

COBIT merupakan standar yang dinilai paling lengkap dan menyeluruh sebagai *framework* IT audit karena dikembangkan secara berkelanjutan oleh lembaga swadaya profesional auditor yang tersebar di hampir seluruh negara. Dimana di setiap negara dibangun *charter* yang dapat mengelola para profesional tersebut.

Target pengguna dari *framework* COBIT adalah organisasi/perusahaan dari berbagai latar belakang dan para *profesional external assurance*. Secara manajerial target pengguna COBIT adalah manajer, pengguna dan profesional TI serta pengawas/pengendali profesional.

Maturity Model

Maturity model untuk pengendalian dalam proses IT berisi tentang pengembangan Metoda penilaian, sehingga organisasi dapat memberi penilaian sendiri dari *non-existent* sampai *optimised* (dari 0-5).

Tabel 1 Pemetaan dari tujuan bisnis ke proses teknologi informasi



Gambar 1. Capability Maturity Model

Penjabaran Strategi Bisnis Terhadap Strategi teknologi informasi dalam Industri Keuangan

CobiT appendix 1, menunjukkan sudut pandang komprehensif, tentang hubungan antara

tujuan bisnis dengan tujuan teknologi informasi, proses teknologi informasi dan kriteria informasi. Tabel appendix 1 menunjukkan bagaimana CobiT dapat mendukung kebutuhan bisnis

CobiT 4.1 memberikan panduan untuk memetakan tujuan bisnis pada tujuan teknologi informasi dan untuk kemudian dipetakan lagi ke

masing masing proses teknologi informasi. Pemetaan CobiT 4.1 akan dijelaskan pada tabel 2 dan 3.

Tabel 2 Pemetaan tujuan teknologi informasi pada proses teknologi informasi

		Business Goals	IT Goals							
Financial Perspective	1	Provide a good return on investment of IT-enabled business investments.	24							
	2	Manage IT-related business risk.	2	14	17	18	19	20	21	22
	3	Improve corporate governance and transparency.	2	18						
Customer Perspective	4	Improve customer orientation and service.	3	23						
	5	Offer competitive products and services.	5	24						
	6	Establish service continuity and availability.	10	16	22	23				
	7	Create agility in responding to changing business requirements.	1	5	25					
	8	Achieve cost optimisation of service delivery.	7	8	10	24				
	9	Obtain reliable and useful information for strategic decision making.	2	4	12	20	26			
Internal Perspective	10	Improve and maintain business process functionality.	6	7	11					
	11	Lower process costs.	7	8	13	15	24			
	12	Provide compliance with external laws, regulations and contracts.	2	19	20	21	22	26	27	
	13	Provide compliance with internal policies.	2	13						
	14	Manage business change.	1	5	6	11	28			
	15	Improve and maintain operational and staff productivity.	7	8	11	13				
Learning and Growth Perspective	16	Manage product and business innovation.	5	25	28					
	17	Acquire and maintain skilled and motivated people.	9							

Tabel 3 Proses teknologi informasi yang digunakan di dalam penelitian ini

IT Goals		Processes										
1	Respond to business requirements in alignment with the business strategy.	P01	P02	P04	P010	AI1	AI6	AI7	DS1	DS3	ME1	
2	Respond to governance requirements in line with board direction.	P01	P04	P010	ME1	ME4						
3	Ensure satisfaction of end users with service offerings and service levels.	P08	AI4	DS1	DS2	DS7	DS8	DS10	DS13			
4	Optimise the use of information.	P02	DS11									
5	Create IT agility.	P02	P04	P07	AI3							
6	Define how business functional and control requirements are translated in effective and efficient automated solutions.	AI1	AI2	AI6								
7	Acquire and maintain integrated and standardised application systems.	P03	AI2	AI5								
8	Acquire and maintain an integrated and standardised IT infrastructure.	AI3	AI5									
9	Acquire and maintain IT skills that respond to the IT strategy.	P07	AI5									
10	Ensure mutual satisfaction of third-party relationships.	DS2										
11	Ensure seamless integration of applications into business processes.	P02	AI4	AI7								
12	Ensure transparency and understanding of IT cost, benefits, strategy, policies and service levels.	P05	P06	DS1	DS2	DS6	ME1	ME4				
13	Ensure proper use and performance of the applications and technology solutions.	P06	AI4	AI7	DS7	DS8						
14	Account for and protect all IT assets.	P09	DS5	DS9	DS12	ME2						
15	Optimise the IT infrastructure, resources and capabilities.	P03	AI3	DS3	DS7	DS9						
16	Reduce solution and service delivery defects and rework.	P08	AI4	AI6	AI7	DS10						
17	Protect the achievement of IT objectives.	P09	DS10	ME2								
18	Establish clarity of business impact of risks to IT objectives and resources.	P09										
19	Ensure that critical and confidential information is withheld from those who should not have access to it.	P06	DS5	DS11	DS12							
20	Ensure that automated business transactions and information exchanges can be trusted.	P06	AI7	DS5								
21	Ensure that IT services and infrastructure can properly resist and recover from failures due to error, deliberate attack or disaster.	P06	AI7	DS4	DS5	DS12	DS13	ME2				
22	Ensure minimum business impact in the event of an IT service disruption or change.	P06	AI6	DS4	DS12							
23	Make sure that IT services are available as required.	DS3	DS4	DS8	DS13							
24	Improve IT's cost-efficiency and its contribution to business profitability.	P05	DS6									
25	Deliver projects on time and on budget, meeting quality standards.	P08	P010									
26	Maintain the integrity of information and processing infrastructure.	AI6	DS5									
27	Ensure IT compliance with laws, regulations and contracts.	DS11	ME2	ME3	ME4							
28	Ensure that IT demonstrates cost-efficient service quality, continuous improvement and readiness for future change.	P05	DS6	ME1	ME4							

METODA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *Explanatory* yang merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, yaitu Pengaruh Penilaian *Control Objectives for Information and Related Technology* (CobiT) dan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) terhadap pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Key Goals Indicators* (KGI): studi di PT.BRI (Persero), Tbk Jakarta. Dewi (2008) dan Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi pada Sektor Perbankan (Jogiyanto dan Iman, 2006).

Analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif berasal dari hasil pemetaan (*mapping*) elemen elemen penelitian. Analisis

kuantitatif menggunakan alat analisis yaitu perhitungan skor rata rata dengan basis software Microsoft Excel. (Jogiyanto 2007 dan Jogiyanto 2008).

Sumber Data dan Teknik Pengambilan Data

Data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu yaitu: Pengaruh Penilaian *Control Objectives for Information and Related Technology* (CobiT) dan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) terhadap pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Key Goals Indicators* (KGI): studi di PT.BRI (Persero), Tbk Jakarta. Dewi (2008).Data yang digunakan berupa tingkat kematangan (*Capability Maturity Model*) dari 34 IT Process dalam Cobit 4.1.

Selain itu data sekunder yang digunakan berupa *IT Strategic Plan* PT. Bank BRI., Tbk tahun 2003–2008. Tambahan data diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka seperti literatur, referensi dan jurnal-jurnal nasional maupun internasional yang berkaitan dengan sumber-sumber lain di luar perusahaan yang dapat menunjang penelitian.

Pemetaan Proses Teknologi Informasi terhadap Penyelarasan Strategis

Data sekunder berupa 34 proses teknologi informasi, akan dianalisis menggunakan pemetaan (*Mapping*) *Focus Area* tata kelola teknologi informasi terhadap proses teknologi informasi yang terdapat dalam Cobit 4.1 (tabel 3). Proses teknologi informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses yang memiliki *Focus Area* pada penyelarasan strategis. Pemetaan ini menunjukkan hubungan antara aktivitas-aktivitas teknologi informasi yang harus dilakukan oleh manajer operasi dengan fokus manajemen puncak

atas pengelolaan teknologi informasi. Berdasarkan pemetaan tersebut, maka data proses teknologi informasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 22 buah dengan rincian yang disajikan dalam tabel 3 berikut:

Data sekunder berupa 34 proses teknologi informasi, akan dianalisis menggunakan pemetaan (*Mapping*) *Focus Area* tata kelola teknologi informasi terhadap proses teknologi informasi yang terdapat dalam Cobit 4.1 (tabel 3). Proses teknologi informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses yang memiliki *Focus Area* pada penyelarasan strategis. Pemetaan ini menunjukkan hubungan antara aktivitas-aktivitas teknologi informasi yang harus dilakukan oleh manajer operasi dengan fokus manajemen puncak atas pengelolaan teknologi informasi. Berdasarkan pemetaan tersebut, maka data proses teknologi informasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 22 buah dengan rincian yang disajikan dalam tabel 4.2:

Proses Teknologi Informasi dalam CobiT 4.1		Skor
PO 1	Menetapkan perencanaan strategik IT	3,1
PO 2	Menetapkan arsitektur informasi	2,72
PO 3	Menentukan arah teknologi	2,88
PO 4	Menetapkan proses, peorganisasian dan keterkaitan TI dengan tujuan perusahaan	2,96
PO 5	Mengelola investasi IT	3,07
PO 6	Mengkomunikasikan maksud dan petunjuk manajemen	2,91
PO 7	Mengelola sumber daya manusia	2,83
PO 8	Mengelola kualitas IT	2,81
PO 9	Penilaian dan manage resiko IT	2,75
PO 10	Mengelola proyek	2,97
AI 1	Identifikasi solusi secara otomatis	2,93
AI 2	Mendapatkan dan memelihara software aplikasi	2,92
AI 4	Memungkinkan pengoperasian dan penggunaan	2,85
AI 7	Menginstal dan mengakreditasi solusi dan perubahan penggunaan sistem baru	2,81
DS 1	Memberikan gambaran dan menata tingkat pelayanan IT	2,82
DS 3	Mengelola kapasitas dan performa IT	2,97
DS 4	Menjamin perbaikan berkelanjutan	2,98
DS 7	Mendidik dan melatih pengguna IT	2,97
ME 1	Memonitor dan mengevaluasi kinerja IT	2,88
ME 3	Memastikan kepatuhan dengan eksternal <i>requirement</i>	2,86
ME 4	Menyediakan <i>IT governance</i>	2,81

Pemetaan tujuan bisnis dan tujuan teknologi informasi.

Tahap awal penelitian dimulai dengan pemetaan tujuan bisnis dan tujuan teknologi informasi dari dokumen *IT Strategic Plan 2003 – 2008* PT. BRI., Tbk ke kerangka (*framework*) CobiT 4.1 appendix 1 (pemetaan pertama). Data sekunder berupa 22 *IT Process* yang memiliki

focus area pada *Strategic alignment* (tabel 3), dipetakan kedalam hasil pemetaan pertama. Hasil pemetaan tersebut ditampilkan pada tabel 4. Dari tabel tersebut, diperoleh skor penilaian dari masing masing *IT Goals* dari PT. BRI. Skor pada tahap ini akan digunakan pada proses pemetaan berikutnya yaitu pemetaan pada penyelarasan strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi yang disusun berdasarkan CobiT 4.1 appendix

Tabel 4: Hasil penilaian skor BRI *IT Goals*

BRI IT Goals		Skor
1	Configure BRINETS to support product enhancements and new features	2,91
2	Develop/acquire systems to support new products (e.g. credit cards, investment banking and brokerage products)	2,92
3	Enable linkages with third parties for product development (e.g., bancassurance)	2,89
4	Develop/implement system for credit risk monitoring	2,87
5	Provide infrastructure supports for new branches, sub branches and units	2,90
6	Develop new distribution channels (Money Changer Unit, POS, SME centers, mobile banking, online brokerage, internet banking)	2,89
7	Enhance and expand current channels (ATM, phone banking)	2,96
8	Enable linkages to third parties for distribution	2,86
9	Enhance/implement core banking delivery system in branches, sub-branches and units	2,90
10	Develop Customer Relationship Management System	2,97
11	Enhance back-office systems to enhance efficiency and support back office centralization	2,87
12	Enhance ERP system to better support Corporate Center	2,89
13	Develop training tools such as CBT, e-learning	2,87
14	Develop knowledge management system	2,83
15	Enhance BRI Website and introduce BRI Intranet	2,88
16	Develop Risk management systems (operation, credit and market risks)	2,89
17	Accelerate data cleaning	2,86
18	Enhance MIS / Data warehouse	2,92
19	Develop supporting infrastructure for BRI College	2,83

Pemetaan BRI *Business Goals* dan BRI *IT Goals* dengan menggunakan kerangka CobiT 4.1 appendix 1

Setelah diperoleh skor dari setiap *IT Goals* dari PT. BRI, maka dapat disusun kartu skor untuk

mengukur tingkat penyelarasan strategik di PT. BRI (Van Grembergen). Kartu skor ini disusun menggunakan kerangka dalam CobiT 4.1 appendix 1. Skor penyelarasan strategik tersebut ditampilkan pada tabel 5.

Tabel 5: Hasil kartu skor dari penyelarasan strategik PT. BRI, Tbk

Internal	Eksternal
<i>Internal Perspective</i> 2,89	<i>Financial Perspective</i> 2,90
<i>Learning and Growth Perspective</i> 2,88 Average 2,90	<i>Customer Perspective</i> 2,91

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil skor penilaian tingkat kematangan penyelarasan strategis strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi

Berdasarkan hasil kartu skor yang terdapat dalam tabel 5, diperoleh skor tingkat penyelarasan strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi pada angka 2,90. Berdasarkan tabel tingkat kematangan yang terdapat pada CobiT 4.1, maka PT. BRI berada pada tahap “*Defined*”.

Pada tahapan ini, PT. BRI dapat diinterpretasikan telah melakukan hal hal sebagai berikut:

1. *Awareness and Communication*

Manajemen telah memahami kebutuhan akan adanya penerapan penyelarasan strategik. Telah tersusun pola komunikasi yang formal dan terstruktur.

2. *Policies, Plans and Procedures*

Manajemen telah menerapkan “*Good practice*” dalam proses bisnis Proses, kebijakan dan prosedur yang ada, telah ditetapkan dan didokumentasikan untuk seluruh aktivitas utama. Hal ini tertuang dalam *IT Strategic Plan 2003-2008* yang disusun dengan bantuan konsultan AT Kearney.

3. *Tools and Automation*

Proses perencanaan telah mendefinisikan penggunaan dan standardisasi perangkat (*tools*) untuk melakukan otomatisasi proses. Perangkat yang ada telah dimanfaatkan berdasarkan fungsi dasar yang dimiliki. Namun ada kemungkinan perangkat tersebut tidak sesuai dengan perencanaan yang ada atau

belum intergrasi dengan berbagai perangkat dan sistem yang ada dalam perusahaan

4. *Skills and Expertise*

Kebutuhan akan keahlian khusus telah didefinisikan dan didokumentasikan untuk seluruh proses bisnis. Selain itu telah dikembangkan proses perencanaan formal untuk program pelatihan, namun pelaksanaannya masih berdasarkan pada inisiatif individual

5. *Responsibility and accountability*

Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam tiap proses bisnis telah dilakukan dan penanggung jawab proses (*Process owner*) telah diidentifikasi, namun tidak memiliki otoritas penuh dalam menjalankan tanggung jawabnya.

6. *Goal Setting and measurement*

Terdapat beberapa tujuan dan target yang ditetapkan, namun belum dikomunikasikan secara efektif. Proses pengukuran hasil telah ditetapkan, namun belum diterapkan secara konsisten. Proses pengukuran dengan *IT Balanced Scorecard* telah diadopsi, namun masih bersifat intuitif.

Analisis perspektif dari kartu skor

Dari tabel 5, ditemukan hasil skor yang relatif berimbang, namun apabila dikaji dari perspektif internal dan eksternal, terdapat kecenderungan PT. BRI menerapkan strategi yang lebih mengarah pada kepentingan eksternal. Hal ini tercermin dari skor perspektif *Financial* dan *Customer* yang lebih tinggi dibandingkan perspektif *Internal* dan *Learning and Growth*.

Perspektif *Learning and Growth* menjadi perspektif dengan skor terendah. Hal ini harus

diwaspadai oleh PT. BRI, karena mencerminkan tidak meratanya tingkat penyebaran pengetahuan dalam internal perusahaan. Hal ini berkaitan pula dengan banyaknya unit kerja dengan perbedaan pangsa pasar dan letak geografis yang signifikan. PT. BRI memiliki unit kerja di seluruh Indonesia sampai tingkat pedesaan. Sehingga kualitas sumber daya dan layanan pun sangat beragam. Perlu ditingkatkan proses *Knowledge Management System*

dan program pelatihan yang dapat diakses oleh seluruh elemen PT. BRI.

Analisis komponen dalam penyusunan rencana strategik

Pada proses pemetaan yang dilakukan oleh penulis, ditemukan beberapa tujuan bisnis dan tujuan teknologi informasi CobiT 4.1 yang tidak terdapat pada *IT Strategic Plan* BRI. Komponen tersebut adalah:

Business Goals	IT Goals
<i>Manage business change.</i>	<i>Account for and protect all IT Assets</i>
<i>Lower process costs.</i>	<i>Protect the achievement of IT objectives</i>
<i>Obtain reliable and useful information for strategic decision making.</i>	<i>Ensure mutual satisfaction of third-party relationship</i>
	<i>Maintain the integrity of information and processing infrastructure</i>

Ketiga tujuan bisnis diatas, tidak tercantum dalam tujuan bisnis PT. BRI. “*Manage business change*” dan “*Lower Process Cost*” berkaitan dengan perpektif Internal. Sedangkan “*Obtain reliable and useful information for strategic decision making*” berkaitan dengan perspektif pelanggan. Hal ini dapat menjadi masukan bagi PT. BRI dalam penyusun *IT Strategic Plan* Berikutnya, sehingga diperoleh perencanaan yang lebih komprehensif.

Tujuan teknologi informasi “*Ensure mutual satisfaction of third-party relationship*” dan “*Maintain the integrity of information and processsing infrastructure*” tidak memiliki skor, karena IT Process yang terkait, tidak memiliki focus area pada strategic alignment.

Tujuan teknologi informasi “*Protect the achievement of IT objectives*” dan “*Account for and protect all IT Assets*” tidak terdapat dalam daftar tujuan teknologi informasi dari PT. BRI. Implikasi dari tidak adanya dua elemen adalah kurangnya proses pengendalian internal dan manajemen resiko terhadap berbagai kemungkinan yang timbul sebagai dampak dari penggunaan teknologi informasi. Hal ini kemungkinan diakibatkan pada

saat penyusunan *IT Strategic Plan* 2003-2008, belum ada regulasi khusus yang mengatur tentang manajemen resiko atas penggunaan teknologi informasi di bank Umum (PBI no 9/15 tahun 2007) yang efektif diberlakukan tahun 2008

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisa hasil pemetaan kedalam kartu skor, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Skor tingkat penyelarasan strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi PT. BRI, Tbk pada angka 2,90. Berdasarkan tabel tingkat kematangan yang terdapat pada CobiT 4.1, maka PT. BRI berada pada tahap “*Defined*”. Pada tahap ini prosedur yang ada telah dilakukan standardisasi dan didokumentasi, dikomunikasikan melalui pelatihan. Arahan diberikan untuk melaksanakan prosedur prosedur yang ada, namun masih terdapat deviasi dalam pelaksanaannya. Prosedur prosedur tersebut merupakan bentuk formalisasi dari praktik yang telah dilaksanakan secara rutin

2. Penyusunan *IT Strategic Plan* PT.BRI menunjukkan titik berat utama pada *Customer Perspective* (skor 2,91), diikuti oleh *Financial Perspective* (skor 2,90), *Internal Perspective* (2,89) dan *Learning and Growth Perspective* (2,88). Dengan perbedaan skor yang tidak signifikan, maka disimpulkan proses penyusunan *IT strategic Plan* 2003-2008 telah komprehensif, koheren dan berimbang

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kematangan proses teknologi informasi yang digunakan adalah data sekunder dari penelitian terdahulu yaitu Dewi (2008). Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, sebaiknya dilakukan pengumpulan data primer mengenai kematangan proses teknologi informasi, terutama yang memiliki *focus area* pada penyelarasan strategik dengan parameter yang lebih lengkap dan sampel dari divisi teknologi informasi dan divisi bisnis.
2. Keterbatasan akses informasi mengenai *IT Strategic Plan* hanya pada informasi yang bersifat *High Level*. Informasi *High Level* menekankan pada target target utama yang harus dicapai melalui tata kelola, manajemen dan pengendalian. Penulis mengalami hambatan untuk mengakses rencana detail yang disusun untuk mencapai tujuan *High Level* yang terdapat dalam dokumen *IT Strategic Plan* PT.BRI Tbk. Dokumen ini termasuk dokumen yang bersifat rahasia.

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dan beberapa keterbatasan yang ada, maka dapat direkomendasikan dua hal sebagai berikut:

1. Bagi Penelitian Berikutnya:
Objek penelitian dapat diperluas ke entitas lain dalam industri keuangan seperti sekuritas, asuransi, dan lain lain. Subjek penelitian juga dapat diperluas dengan mencari prioritas tujuan bisnis dan tujuan teknologi informasi yang menjadi prioritas baik untuk industri keuangan maupun industri lainnya

2. Bagi PT. BRI., Tbk.

Terdapat beberapa tujuan bisnis dan tujuan teknologi dari kerangka CobiT 4.1 yang belum tercantum dalam *IT strategic Plan* 2003-2008. Untuk tujuan bisnis, yaitu “*Manage business change*”, “*Lower Process Cost*” dan “*Obtain reliable and useful information for strategic decision making*” . Untuk tujuan teknologi informasi, ada 2 hal dapat ditambahkan, yaitu “*Protect the achievement of IT objectives*” dan “*Account for and protect all IT Assets*”.

Hal ini dapat menjadi masukan bagi PT. BRI dalam penyusunan *IT Strategic Plan* berikutnya, sehingga diperoleh perencanaan yang lebih komprehensif, koheren dan berimbang.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi , R.M., 2008 *Pengaruh Penilaian Control Objectives for Information and Related Technology (CobiT) dan Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) terhadap pencapaian Key Performance Indicators (KPI) dan Key Goals Indicators (KGI): studi di PT.BRI (Persero), Tbk Jakarta.*, Tesis, Maksi UGM
- ISACA, 2008, *Top Business / Technology Issues Survei Result*, www.isaca.org
- ITGI, 2007, *CobiT 4.1*, www.itgi.org
- ITGI, 2008, *IT Governance Global Status Report-2008*, www.itgi.org
- ITGI, 2008, *Understanding How Business Goals Drive IT Goals*, www.itgi.org
- Jogiyanto, H.M. dan Iman, N. ,2006, *Pengaruh Penyelarasan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi pada Sektor Perbankan*, Jurnal dipresentasikan dalam SNA 9 Padang
- Jogiyanto, H.M, 2007, *Metodologi Penelitian Sistem Bisnis*, Yogyakarta: BPFE
- Jogiyanto, H.M, 2008, *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi

- Van Grembergen, W, *The Balanced Scorecard and IT Governance*, www.itgi.org
- Van Grembergen, W. dan De Haes, S, *Best Practises in IT Governance and Alignment*, www.uams.be/itag
- Van Grembergen, W., et all. *Translating Business Goals into supporting ICT Goals in the Financial Sector*, www.uams.be/itag
- Van Grembergen, W. dan De Haes, S., 2009, *Enterprise Governance of Information technology, Achieving Strategic alignment and Value*, Springer
- www.cbcindonesia.com/info/profil/perbankan/2004/1/2273.shtml, diakses 15 Maret 2009
- www.geocities.com/priandoyo/TA/-isi.htm, diakses 15 Maret 2009