



Tata Kelola TIK dan Implementasinya pada Instansi Pemerintah

Disampaikan oleh

Gede Karya, S.T., S.E., M.T., CISA, IPM

Pada acara

Sosialisasi Implementasi Perwal no 1338 tentang
Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi Kota Bandung

22 Maret 2018

Agenda

1. Tata Kelola TI/TIK (*IT Governance*)
2. Implementasi Tata Kelola TI pada Instansi Pemerintah
3. Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Tata Kelola TI/ TIK *(IT Governance)*

Standar Tata Kelola TI

- Tata kelola TI (*IT Governance*) secara internasional disepakati pada **ISO/IEC 38500:2015 *Information Technology – Governance of Information Technology for Organization.***
- Standar ini **diadopsi secara identik** di Indonesia sebagai **Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO/IEC 38500:2016** dengan judul **Teknologi Informasi – Tata kelola TI untuk Organisasi.**

Definisi Tata Kelola TI

IT Governance

provide **guiding principles** for **directors of organizations** (include owners, board members, directors, partners, senior executive, or similar) **on the**

effective,

efficient, and

acceptable use of

Information Technology (IT) within their organization.

- Tata kelola TI memberikan **panduan** kepada **penanggung jawab tata kelola** dalam **mengevaluasi, mengarahkan dan memantau penggunaan TI** dalam organisasi.
- Penerapan tata kelola TI mendorong **pemanfaatan TI yang efektif, efisien dan layak** pada suatu organisasi.

Manfaat Tata Kelola TI

Tata kelola TI yang baik membantu penanggung jawab tata kelola untuk memastikan bahwa penggunaan TI berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, melalui:

1. **Inovasi** dalam layanan, pasar dan bisnis;
2. **Penyelarasan TI** dengan kebutuhan bisnis;
3. **Pelaksanaan dan pengoperasian** aset TI yang **tepat**;
4. **Kejelasan tanggung jawab** dan **akuntabilitas** kedua sisi pemasok dan permintaan untuk TI dalam mencapai tujuan organisasi;
5. **Keberlangsungan dan keberlanjutan** bisnis;
6. Alokasi sumber daya yang **efisien**;
7. **Praktik yang baik** dalam hubungan dengan para pemangku kepentingan; dan
8. **Realisasi aktual** dari **manfaat** yang diharapkan dari setiap **investasi TI**.

Prinsip-prinsip Tata Kelola TI

1. Tanggung Jawab.

Para individu dan berbagai kelompok dalam suatu organisasi **memahami** dan **menerima** tanggung jawab mereka dalam hal penyediaan dan permintaan atas TI. Mereka yang **bertanggung jawab** untuk melakukan berbagai tindakan juga memiliki **otoritas** untuk melakukan berbagai tindakan tersebut.

2. Strategi.

Strategi bisnis organisasi **memperhitungkan kemampuan TI** saat ini dan di masa depan. Rencana pemanfaatan TI **memenuhi kebutuhan** saat ini dan secara **berkelanjutan** dari **strategi bisnis organisasi**.

3. Akuisisi.

Akuisisi TI dibuat berdasarkan alasan yang valid, melalui analisis yang tepat dan secara berkelanjutan, dengan pengambilan keputusan yang jelas dan transparan. Terdapat **keseimbangan** antara **manfaat, peluang, biaya, dan risiko**, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Kinerja.

TI digunakan untuk mendukung organisasi, menyediakan layanan, dengan tingkat dan kualitas layanan yang diperlukan untuk **memenuhi persyaratan bisnis** saat ini dan di masa depan.

5. Kesesuaian.

Pemanfaatan TI mematuhi semua peraturan perundangan yang wajib dipenuhi. Kebijakan dan praktik dengan jelas didefinisikan, dilaksanakan dan ditegakkan.

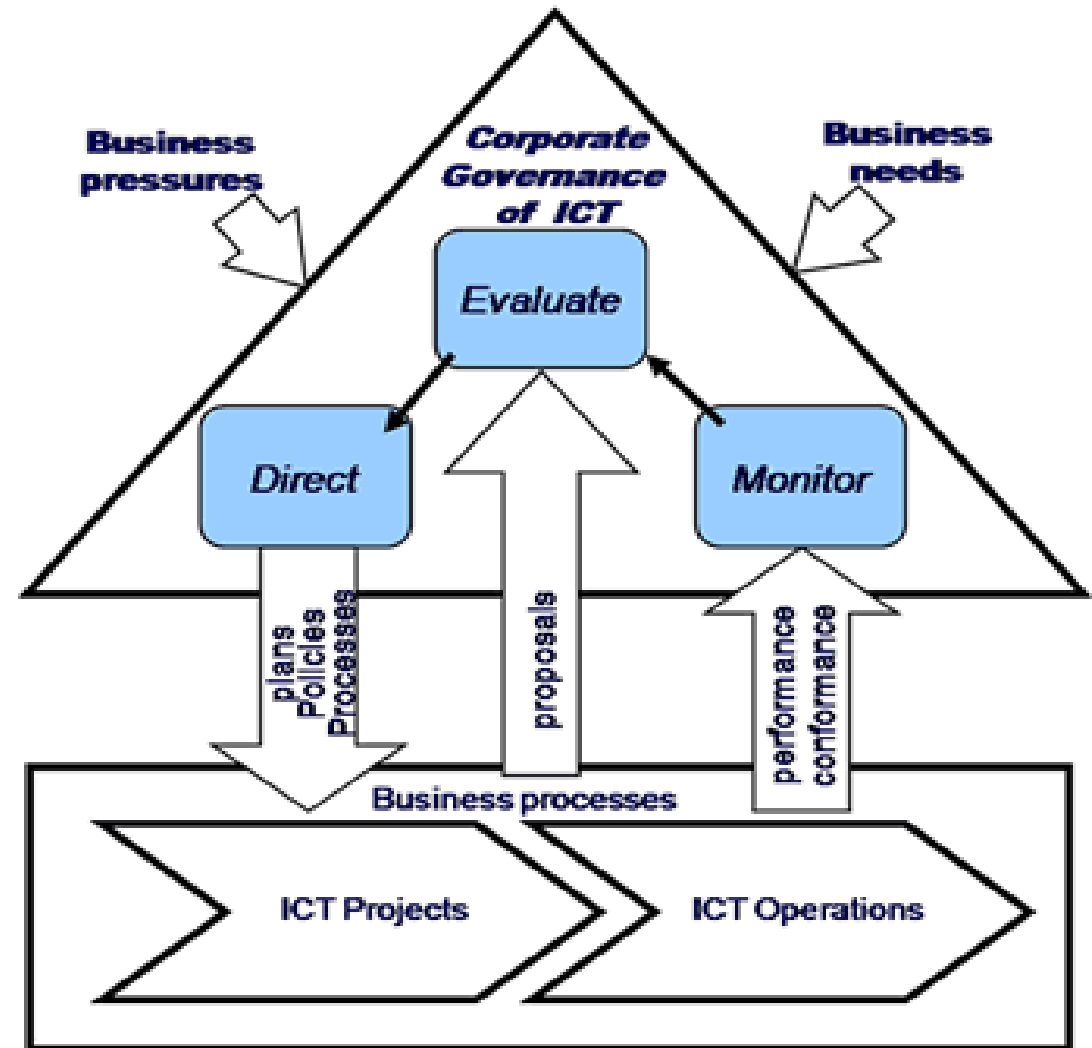
6. Perilaku Manusia.

Kebijakan, praktik dan keputusan TI menjunjung tinggi perilaku manusia, termasuk kebutuhan saat ini dan perkembangannya dari semua orang yang terkait dengan proses.

Model Tata Kelola TIK

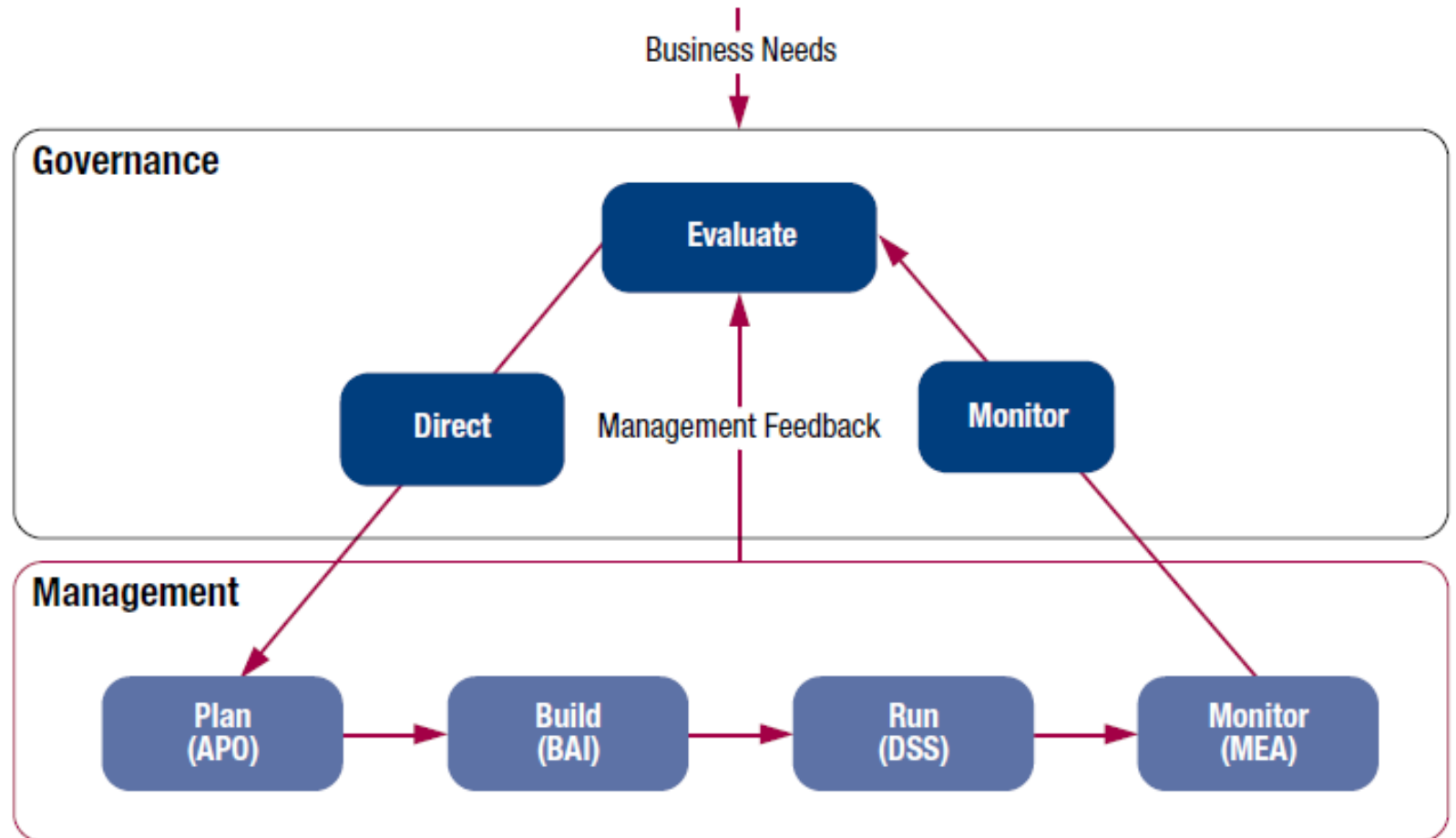
3 Kegiatan Utama

- **Evaluasi (Evaluate)**
Pemanfaatan IT saat ini & di masa depan
- **Arahkan (Direct)** penyiapan & implementasi
- **Pantau (Monitor)** kesesuaian & kinerja



COBIT5: IT Governance & Management

Selanjutnya di adopsi dan dijabarkan lebih teknis pada COBIT 5 sebagai Domain proses Governance



COBIT5: Governance vs Management

- **Governance**

Governance ensures that stakeholder needs, conditions and options are evaluated to determine balanced, agreed-on enterprise objectives to be achieved; setting direction through prioritisation and decision making; and monitoring performance and compliance against agreed-on direction and objectives.

In most enterprises, governance is the responsibility of the board of directors under the leadership of the chairperson.

- **Management**

Management plans, builds, runs and monitors activities in alignment with the direction set by the governance body to achieve the enterprise objectives.

In most enterprises, management is the responsibility of the executive management under the leadership of the CEO.

COBIT: Process Reference Model

Processes for Governance of Enterprise IT

Evaluate, Direct and Monitor

EDM01 Ensure
Governance
Framework Setting
and Maintenance

EDM02 Ensure
Benefits Delivery

EDM03 Ensure
Risk Optimisation

EDM04 Ensure
Resource
Optimisation

EDM05 Ensure
Stakeholder
Transparency

Align, Plan and Organise

AP001 Manage
the IT Management
Framework

AP002 Manage
Strategy

AP003 Manage
Enterprise
Architecture

AP004 Manage
Innovation

AP005 Manage
Portfolio

AP006 Manage
Budget and Costs

AP007 Manage
Human Resources

AP008 Manage
Relationships

AP009 Manage
Service
Agreements

AP010 Manage
Suppliers

AP011 Manage
Quality

AP012 Manage
Risk

AP013 Manage
Security

Build, Acquire and Implement

BAI01 Manage
Programmes and
Projects

BAI02 Manage
Requirements
Definition

BAI03 Manage
Solutions
Identification
and Build

BAI04 Manage
Availability
and Capacity

BAI05 Manage
Organisational
Change
Enablement

BAI06 Manage
Changes

BAI07 Manage
Change
Acceptance and
Transitioning

BAI08 Manage
Knowledge

BAI09 Manage
Assets

BAI10 Manage
Configuration

Deliver, Service and Support

DSS01 Manage
Operations

DSS02 Manage
Service Requests
and Incidents

DSS03 Manage
Problems

DSS04 Manage
Continuity

DSS05 Manage
Security
Services

DSS06 Manage
Business
Process Controls

Monitor, Evaluate and Assess

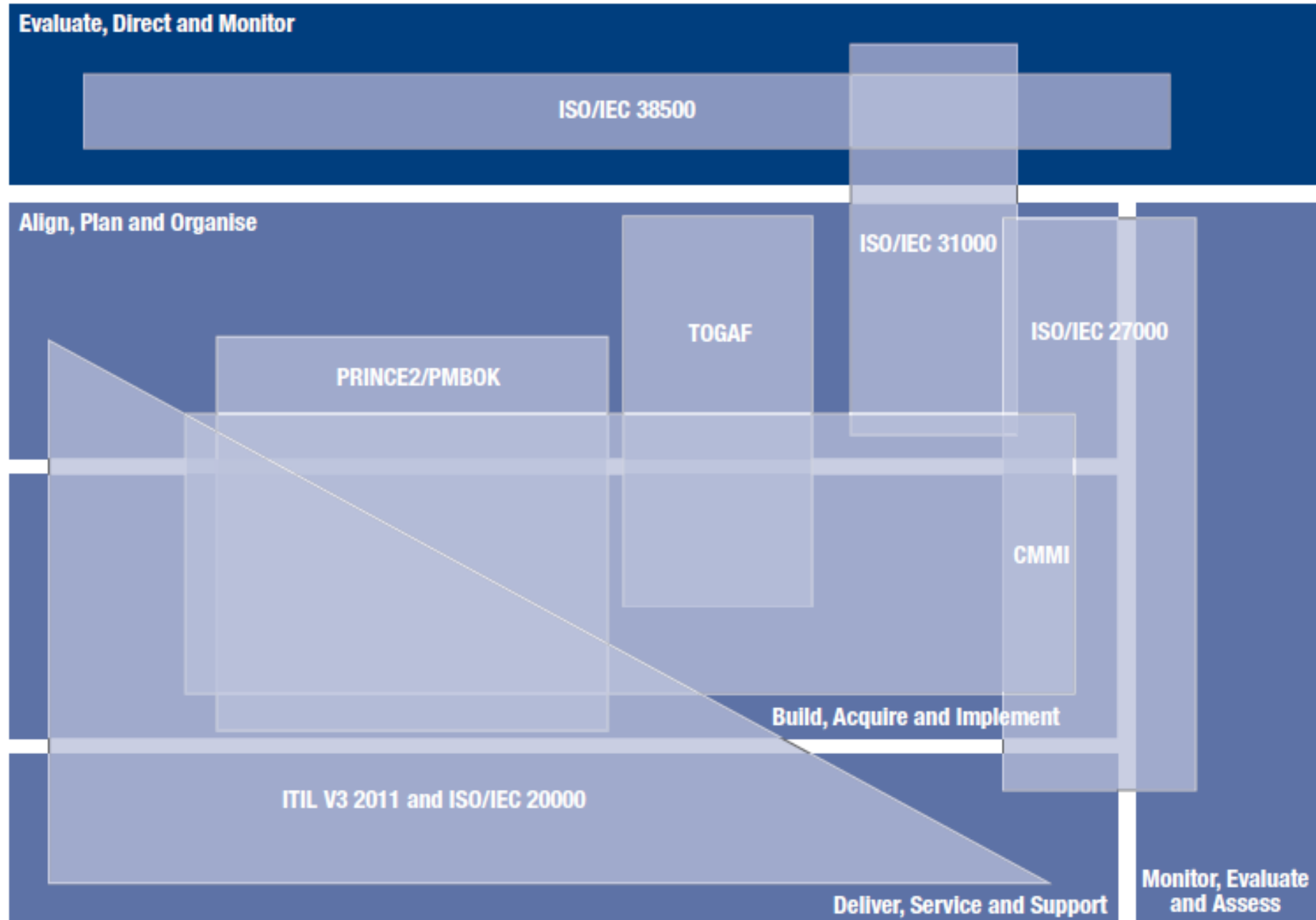
MEA01 Monitor,
Evaluate and Assess
Performance and
Conformance

MEA02 Monitor,
Evaluate and Assess
the System of Internal
Control

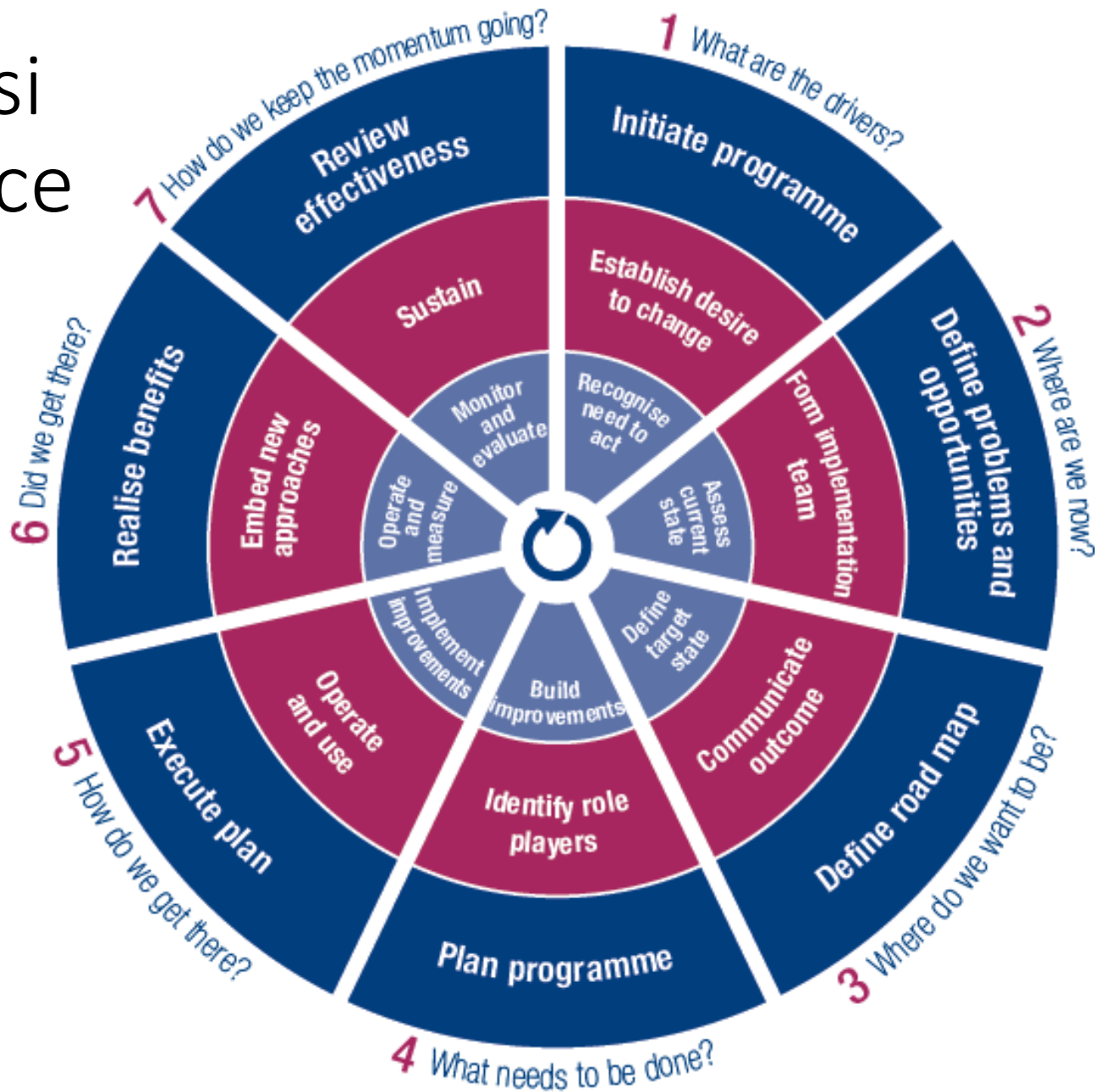
MEA03 Monitor,
Evaluate and Assess
Compliance With
External Requirements

Processes for Management of Enterprise IT

COBIT: adopt
(align with)
and
harmonize IT
Standar &
Best Practice



Siklus Implementasi IT Governance



- **Programme management** (outer ring)
- **Change enablement** (middle ring)
- **Continual improvement life cycle** (inner ring)

Implementasi Tata Kelola TIK pada Instansi Pemerintah

Dasar



**MENTERI KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
NOMOR: 41/PER/MEN.KOMINFO/11/2007**

TENTANG

**PANDUAN UMUM
TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI
NASIONAL**

Panduan
Umum

Panduan Umum **Tata Kelola Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional**

Versi 1 2007



DEPARTEMEN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
REPUBLIK INDONESIA



Prinsip Dasar

1. Perencanaan TIK yang sinergis dan konvergen di level internal institusi dan nasional

Memastikan bahwa setiap inisiatif selalu didasarkan pada rencana yang telah disusun sebelumnya; dan memastikan bahwa rencana-rencana institusi di semua level pemerintahan, sinergis dan konvergen dengan rencana nasional.

2. Penetapan kepemimpinan dan tanggung jawab TIK yang jelas di level internal institusi dan nasional

Memastikan bahwa setiap institusi memahami dan menerima posisi dan tanggung jawabnya dalam peta TIK nasional secara umum, dan memastikan bahwa seluruh entitas fungsional di setiap institusi memahami dan menerima perannya dalam pengelolaan TIK di institusinya masing-masing.

3. Pengembangan dan/atau akuisi TIK secara valid

Memastikan bahwa setiap pengembangan dan/atau akuisisi TIK didasarkan pada alasan yang tepat dan dilakukan dengan cara yang tepat; berdasarkan analisis yang tepat dan terus-menerus.

Memastikan bahwa dalam setiap pengembangan dan/atau akuisisi TIK selalu ada pertimbangan keseimbangan yang tepat atas manfaat jangka pendek dan jangka panjang, biaya dan risiko-risiko.

4. Memastikan operasi TIK berjalan dengan baik, kapan pun dibutuhkan

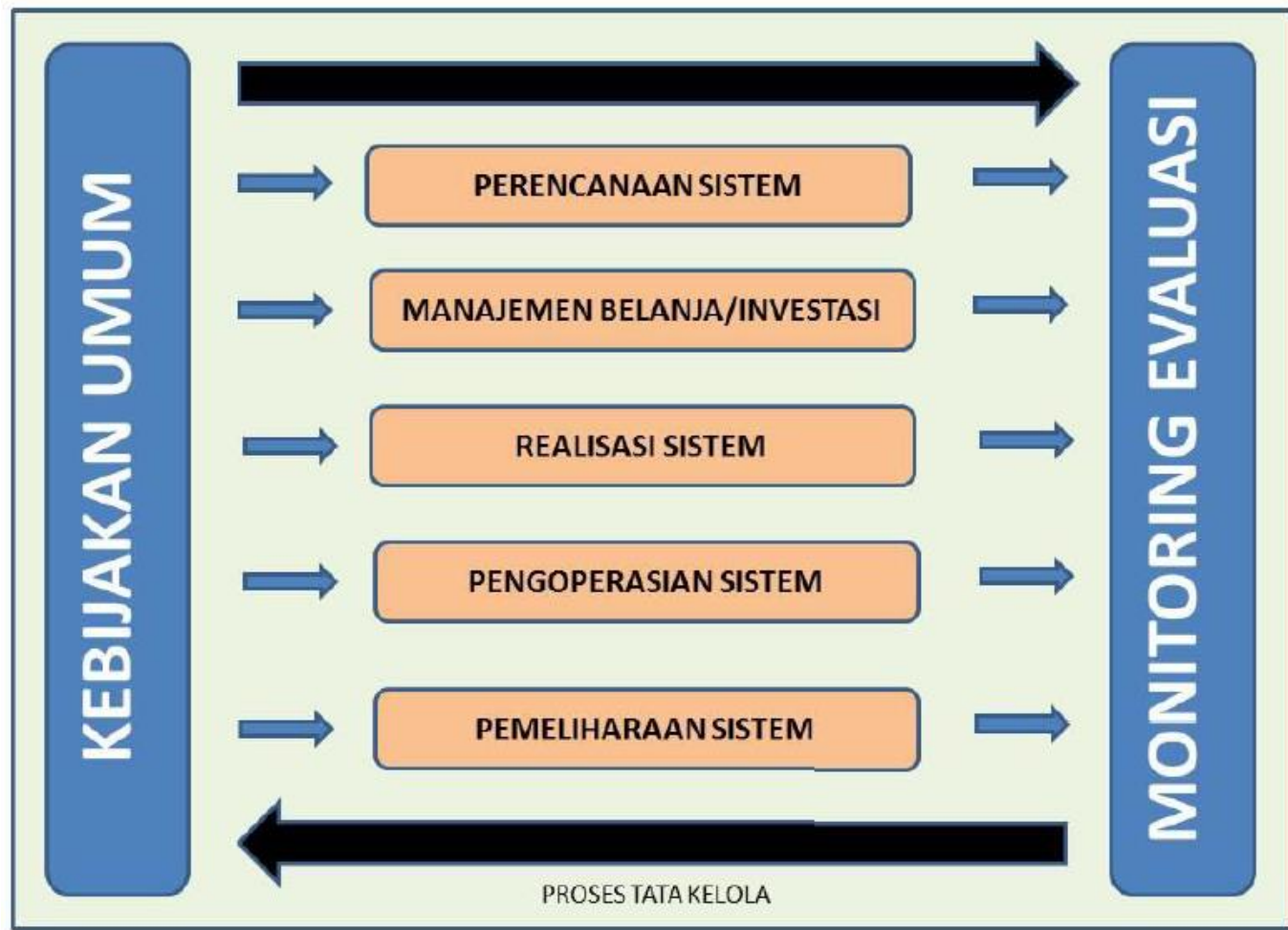
Memastikan kesesuaian TIK dalam mendukung institusi, responsif atas perubahan kebutuhan kegiatan institusi, dan memberikan dukungan kepada kegiatan institusi di semua waktu yang dibutuhkan institusi.

5. Memastikan terjadinya perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dengan memperhatikan faktor manajemen perubahan organisasi dan sumber daya manusia

Memastikan bahwa penetapan: tanggung jawab, perencanaan, pengembangan dan/ atau akuisisi, dan operasi TIK selalu dimonitor dan dievaluasi kinerjanya dalam rangka perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*).

Memastikan bahwa siklus perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dilakukan dengan memperhatikan manajemen perubahan organisasi dan sumber daya manusia.

Model Tata Kelola



STRUKTUR DAN PERAN TATA KELOLA

Struktur & Peran Tata Kelola – yaitu entitas apa saja yang berperan dalam pengelolaan proses-proses TIK dan bagaimana pemetaan perannya dalam pengelolaan proses-proses TIK tersebut. Struktur dan peran tata kelola ini mendasari seluruh proses tata kelola TIK.

Proses Tata Kelola -- yaitu proses-proses yang ditujukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan utama tata kelola dapat tercapai, terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, pengelolaan sumber daya, dan manajemen risiko.

Lingkup Proses Tata Kelola

- i. Perencanaan Sistem* – Proses ini menangani identifikasi kebutuhan organisasi dan formulasi inisiatif-inisiatif TIK apa saja yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi tersebut.
- ii. Manajemen Belanja/Investasi* – Proses ini menangani pengelolaan investasi/belanja TIK
- iii. Realisasi Sistem* – Proses ini menangani pemilihan, penetapan, pengembangan/akuisisi sistem TIK, serta manajemen proyek TIK.
- iv. Pengoperasian Sistem* – Proses ini menangani operasi TIK yang memberikan jaminan tingkat layanan dan keamanan sistem TIK yang dioperasikan.
- v. Pemeliharaan Sistem* – Proses ini menangani pemeliharaan aset-aset TIK untuk mendukung pengoperasian sistem yang optimal.

Mekanisme Proses Tata Kelola

- i. Kebijakan Umum* –Kebijakan umum ditetapkan untuk memberikan tujuan dan batasan-batasan atas proses TIK bagaimana sebuah proses TIK dilakukan untuk memenuhi kebijakan yang ditetapkan.
- ii. Monitoring & Evaluasi* – Monitoring & evaluasi ditetapkan untuk memastikan adanya umpan balik atas pengelolaan TIK, yaitu berupa ketercapaian kinerja yang diharapkan. Untuk mendapatkan deskripsi kinerja setiap proses TIK digunakan indikator keberhasilan. Indikator keberhasilan inilah yang akan dapat digunakan oleh manajemen atau auditor, untuk mengetahui apakah proses TIK telah dilakukan dengan baik.

Struktur Tata Kelola

Pembentukan CIO dan Komite TIK di tiap institusi pemerintahan merupakan prioritas, disamping entitas-entitas struktur tata kelola TIK yang sudah ada sebelumnya:

- a. Eksekutif Institusi Pemerintahan – yaitu pimpinan institusi pemerintahan (Kabupaten/Kota, Propinsi, Departemen, LPND)
- b. Satuan Kerja Pengelola TIK – yaitu satuan kerja yang bertugas dalam pengelolaan TIK institusi pemerintahan. Posisi struktural satuan kerja pengelola TIK ini saat ini mempunyai level struktural yang berbeda-beda di institusi-institusi pemerintahan.
- c. Satuan Pemilik Proses Bisnis – yaitu satuan kerja di luar satuan kerja pengelola TIK sebagai pemilik proses bisnis (*Business Process Owner*).

Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Dalam mengimplementasikan Tata Kelola TIK memerlukan **Manajemen Perubahan**

Prinsip

- Setelah menyusun Tata Kelola TIK, maka perlu diimplementasikan untuk merealisasikan manfaatnya
- **Kunci sukses** ada pada **manajemen perubahan**

Lewin's Three Model
Proses Manajemen Perubahan

UNFREEZE

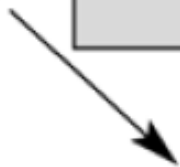
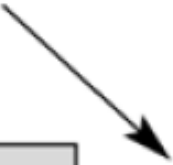
Take action
Make changes
Involve people

Examine status quo
Increase driving forces for change
Decrease resisting forces against change

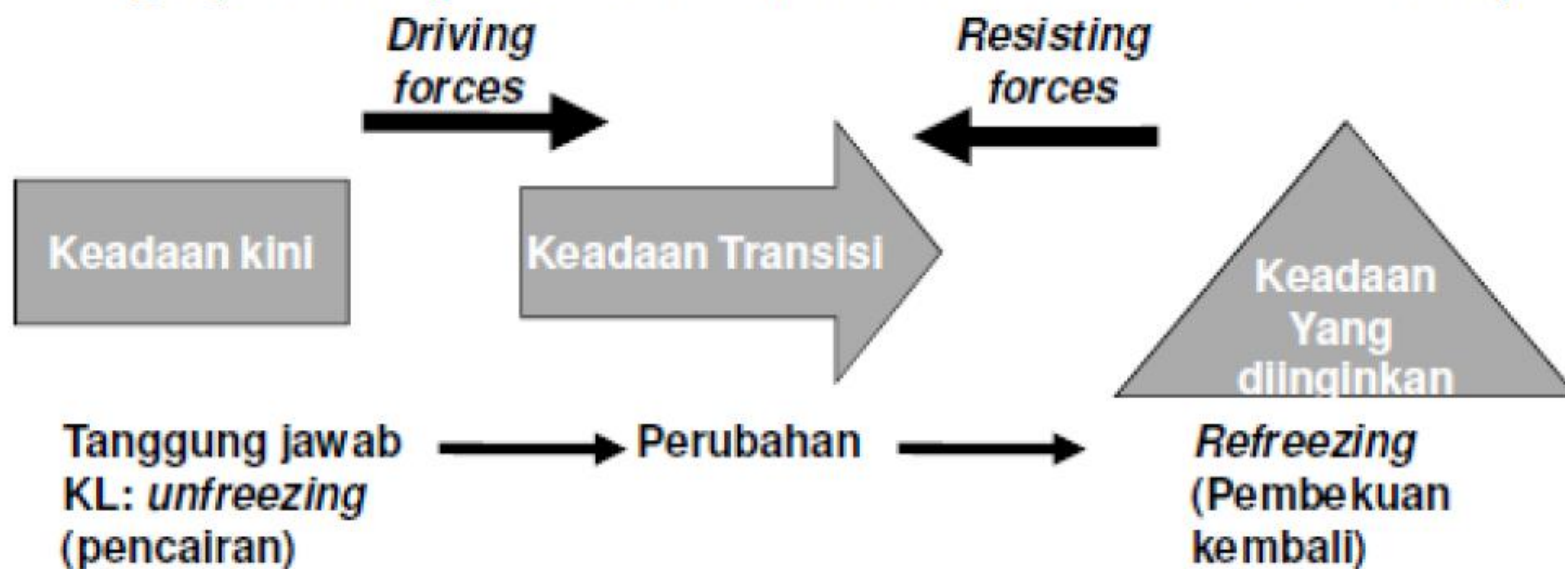
MOVE

Make change permanent
Establish new way of things
Reward desired outcomes

REFREEZE



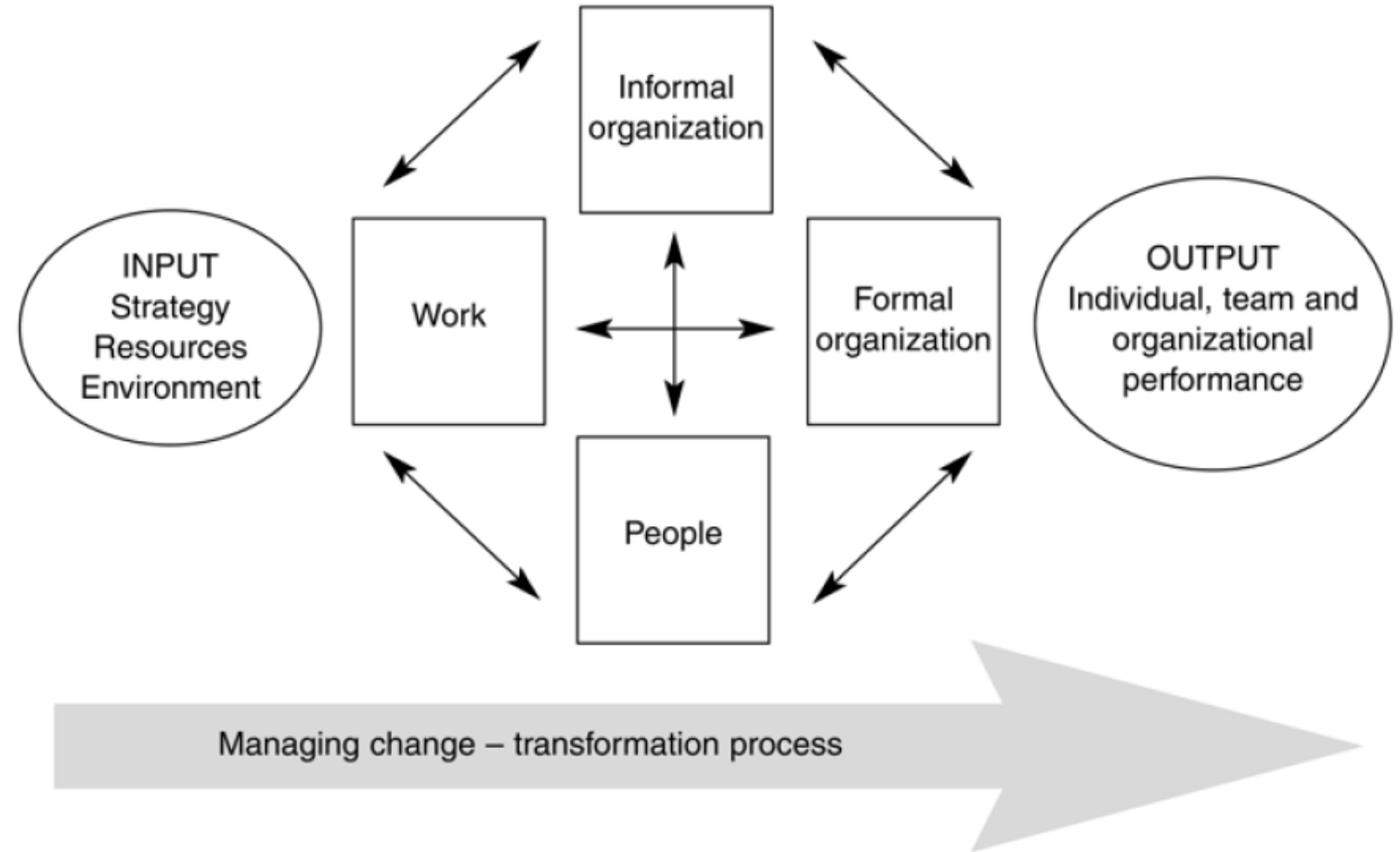
Change process (Marchewska, based on Kurt Lewin model)



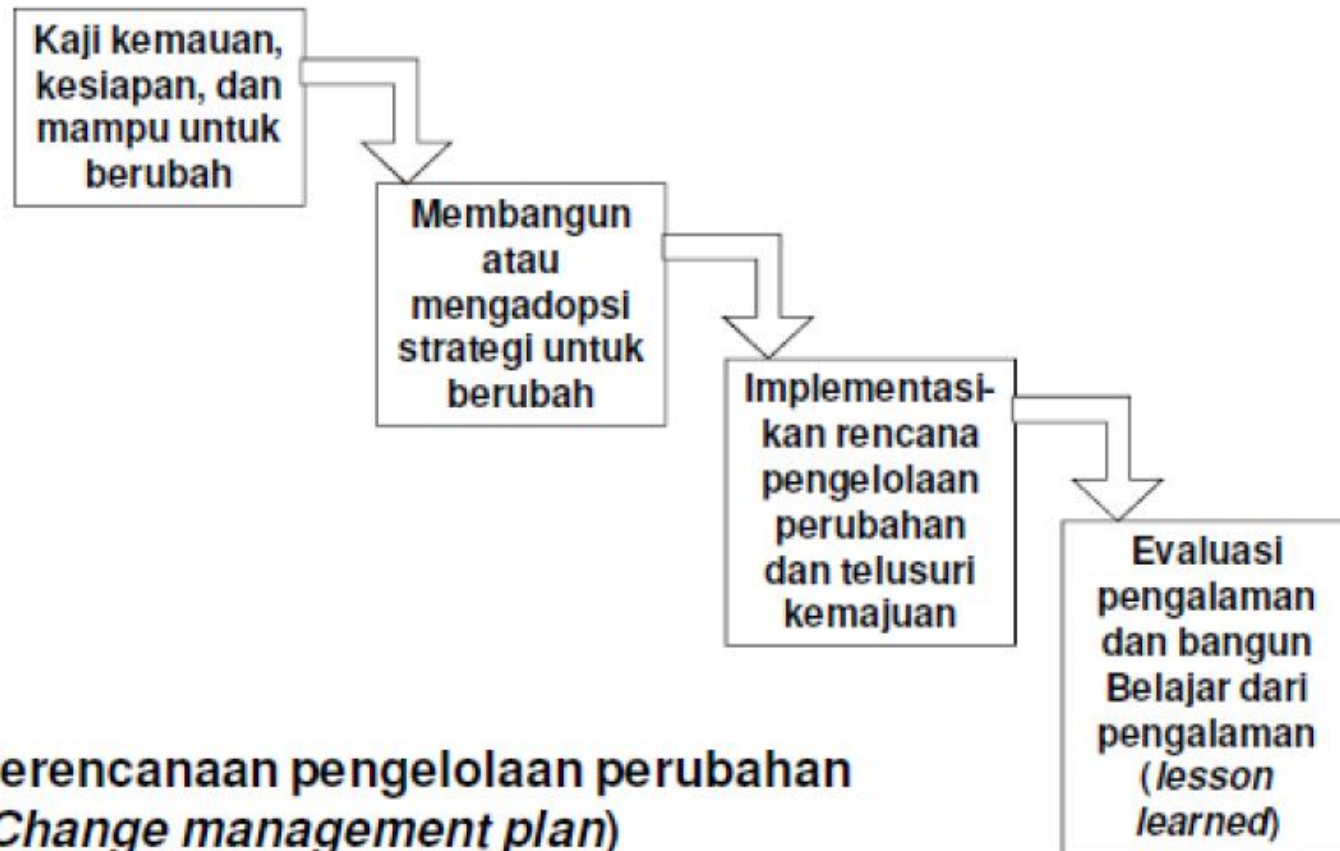
KOTTER'S EIGHT-STEP MODEL

- 1 Establish a sense of urgency.** *Discussing today's competitive realities, looking at potential future scenarios. Increasing the 'felt-need' for change.*
- 2 Form a powerful guiding coalition.** *Assembling a powerful group of people who can work well together.*
- 3 Create a vision.** *Building a vision to guide the change effort together with strategies for achieving this.*
- 4 Communicate the vision.** *Kotter emphasizes the need to communicate at least 10 times the amount you expect to have to communicate. The vision and accompanying strategies and new behaviours need to be communicated in a variety of different ways. The guiding coalition should be the first to role model new behaviours.*
- 5 Empower others to act on the vision.** *This step includes getting rid of obstacles to change such as unhelpful structures or systems. Allow people to experiment.*
- 6 Plan for and create short-term wins.** *Look for and advertise short-term visible improvements. Plan these in and reward people publicly for improvements.*
- 7 Consolidate improvements and produce still more change.** *Promote and reward those able to promote and work towards the vision. Energize the process of change with new projects, resources, change agents.*
- 8 Institutionalize new approaches.** *Ensure that everyone understands that the new behaviours lead to corporate success.*

Nadler and Tushman's congruence model



Tahapan Manajemen Perubahan



**Perencanaan pengelolaan perubahan
(*Change management plan*)**
(Marchewska, 2003)

1. Kaji kemauan, kesiapan dan kemampuan berubah

Peran dalam manajemen perubahan:

- 1. Sponsor.** Pihak yang memiliki **kemauan** dan **kekuatan**, dalam bentuk **otoritas** dan membuat **tersedianya sumberdaya** untuk mendukung perubahan
- 2. Agen Perubahan.** Pihak yang **bertanggung jawab** untuk **membuat perubahan terjadi** agar dapat mencapai tujuan/ sasaran perubahan
- 3. Target.** Pihak yang **harus berubah**

1. Kaji ... (lanjutan)

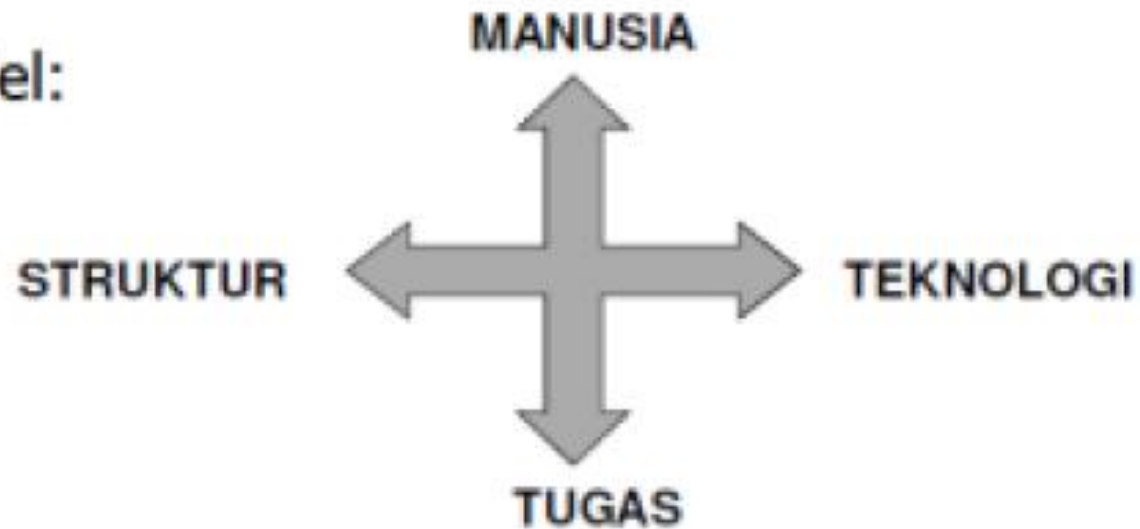
Kajian yang perlu dilakukan termasuk:

1. Mengklarifikasi **dampak nyata** dari perubahan
2. Memahami **luasnya perubahan**
3. Menentukan apa yang **sudah selesai** dan apa **yang belum**
4. Menentukan apakah **aturan sukses** telah berubah

Orang akan **bingung** dan **kehilangan orientasi** apabila **aturan sukses** tidak lagi ditentukan dengan jelas.

1. Kaji ... (lanjutan)

Leavitt's Model:



Perubahan pada manusia, teknologi, tugas dan struktur organisasi akan mempengaruhi bidang lainnya

2. Membangun/ mengadopsi strategi untuk berubah

Ada 4 pendekatan atau strategi untuk berubah:

1. Pendekatan **empiris-rasional** (*Rational-empirical approach*)
2. Pendekatan **pendidikan kembali-normative** (*normative-re-education approach*)
3. Pendekatan **pemaksaan-kekuatan** (*power coercive approach*)
4. Pendekatan **adaptasi-lingkungan** (*environment adaptive approach*)

3. Implementasikan rencana dan telusuri kemajuannya

Pada tahap ini, yang perlu dilakukan adalah:

1. Implementasikan rencana
2. Gunakan berbagai **alat manajemen proyek** untuk **menelusuri** kemajuan
3. Buat **daftar *milestone*** dan **kejadian yang penting**
4. Buat **alur komunikasi** yang efektif
5. **Agen dan sponsor** harus menciptakan **jalur komunikasi terbuka** ke **target** perubahan

4. Evaluasi pengalaman dan bangun belajar dari pengalaman (*lesson learned*)

Pada tahap akhir ini perlu dilakukan:

1. Semua pengalaman **didokumentasikan**
2. **Keberhasilan** dari pengelolaan perubahan harus didokumentasikan dan **tersedia untuk tim lainnya (lesson learned)**.
3. Evaluasi pada akhir proses perubahan (proyek)



Terima kasih
