



Tingkat Kapabilitas Pengelolaan Strategi dan Pengelolaan Portfolio Teknologi Informasi dan Komunikasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang berdasarkan Kerangka Kerja COBIT 5

**Admaja Dwi Herlambang¹, Aditya Rachmadi²,
Sephia Aldiariza³**

Fakultas Ilmu Komputer, Jurusan Sistem Informasi, Universitas Brawijaya

Email: herlambang@ub.ac.id¹, rachmadi.aditya@ub.ac.id², 145150401111058@ub.ac.id³

Abstrak

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kota Malang merupakan dinas pemerintahan yang bertugas melakukan pendataan terkait kependudukan dan pencatatan sipil pada Kota Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kaabilitas pengelolaan strategi dan pengelolaan portfolio Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Proses pada kerangka kerja COBIT 5 yang digunakan sebagai kriteria evaluasi adalah *Manage Strategy* (APO02) dan *Manage Portfolio* (APO05). Hasil penelitian menunjukkan bahwa APO02 dan APO05 saat ini berada pada level 1 dan memiliki tingkat kapabilitas harapan sebesar 3. Rekomendasi yang diberikan pada APO02 adalah perlu medokumentasikan proses perencanaan dan pemantauan kinerja TIK organisasi. Pada APO05 perlu membuat dokumentasi portfolio TIK.

Kata kunci: evaluasi, tingkat kapabilitas, pengelolaan strategi, pengelolaan portfolio, COBIT 5

Abstract

Department of Population and Civil Registration at Malang City is a government agency that conducts data collection related to population and civil registration in the Malang City region. The purpose of this study was to determine the capability level of Information and Communication Technology (ICT) strategy management and portfolio management. Process in COBIT 5 framework used as evaluation criteria are Manage Strategy (APO02) and Manage Portfolio (APO05). The results show that APO02 and APO05 current capability level were at 1 and targeted capability level were at 3. Recommendation could be drawn for APO02 is need to document the planning and monitoring process of ICT performance, then APO05 need to make an ICT portfolio documentation.

Keywords: *evaluation, capability level, manage strategy, manage portfolio, COBIT 5*

A. PENDAHULUAN

Misi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kota Malang (Dispendukcapil Kota Malang), yaitu (1) meningkatkan profesionalitas, efisiensi dan efektifitas organisasi; (2) mengoptimalkan dan meningkatkan pengelolaan administrasi kependudukan; dan (3) meningkatkan kualitas kinerja pelayanan administrasi kependudukan secara prima. TIK telah dimanfaatkan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil untuk menunjang layanan terkait pengelolaan data, administrasi kependudukan, dan pencatatan sipil. Saat ini, Dispendukcapil Kota Malang memiliki Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) untuk membantu proses yang otomatis dalam pengelolaan data pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil agar tercipta tertib administrasi dan mempercepat pelayanan.

Terdapat tiga permasalahan utama yang sering dihadapi oleh Dispendukcapil Kota Malang pada saat ini terkait implementasi TIK untuk menunjang pelayanannya. Pertama, apabila terjadi kesalahan pada TIK seperti SIAK, dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk melakukan

perbaikan. Dampak dari proses perbaikan tersebut, yaitu tidak dapat menjalankan proses bisnis dengan baik. Kedua, belum terdapat perencanaan strategi TIK yang cukup matang di Dispendukcapil Kota Malang. Ketiga, yaitu belum terdapat dokumen yang menjelaskan mengenai TIK yang dimiliki secara keseluruhan pada Dispendukcapil Kota Malang. Dokumentasi terkait TIK dibutuhkan untuk mendokumentasikan proses, kendala-kendala dan penanganan yang terjadi pada saat SIAK mengalami kesalahan atau *error*. Harapannya, kendala tersebut tidak terjadi lagi di masa mendatang dan keberlanjutan TIK tidak terputus karena ada rekam jejak implementasinya.

Solusi atas ketiga permasalahan tersebut telah diinisiasi oleh Dispendukcapil Kota Malang dengan cara melakukan pengelolaan strategi dan portfolio TIK. Menurut Daft (2009) pengelolaan strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang memungkinkan kesesuaian sangat kompetitif antara organisasi dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Wheelen & Hunger (2004) pengelolaan strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang akan menentukan kinerja jangka panjang. Kegiatan pengelolaan strategi mencakup identifikasi lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), serta evaluasi dan pengendalian. Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses *strategic management* (Solihin, 2009).

Menurut ISACA (2012), pengelolaan strategi, yaitu memberikan pandangan tentang bisnis saat ini, lingkungan TIK, arah masa depan, dan

inisiatif yang diperlukan untuk masa depan yang diinginkan. Dengan memanfaatkan komponen arsitektur perusahaan, layanan yang diberikan secara eksternal dan kemampuan terkait untuk memberikan respon yang cepat dan efisien terhadap tujuan strategis. Selain itu, kegiatan didalamnya bertujuan untuk mensejajarkan rencana strategis TIK dengan tujuan bisnis. Lalu, mengkomunikasikan tujuan dan akuntabilitas terkait sehingga mereka dipahami oleh semua anggota organisasi, pilihan-pilihan strategis TIK teridentifikasi, terstruktur, dan terintegrasi dengan rencana bisnis.

Terkait dengan pengelolaan portfolio, [Zubir \(2011\)](#) menyatakan bahwa pengelolaan portfolio dibagi atas dua bentuk yaitu aktif dan pasif. Pada kebijakan manajemen portfolio aktif, komposisi atau jenis saham-saham dalam portfolio diubah secara rutin oleh manajer investasi. Pada manajemen portfolio pasif, portfolio yang dibentuk dipegang untuk jangka waktu yang lebih panjang daripada portfolio aktif. Menurut Frank & Keith (2000), strategi portfolio pasif diambil oleh investor yang memandang bahwa pasar dalam kondisi efisien dan untuk mengelola portfolio secara aktif dibutuhkan biaya yang besar. Menurut Frank & Keith (2000) ada dua jenis strategi portfolio pasif, yaitu *buy and hold strategy* dan *indexing strategy*. Menurut ISACA (2012), pengelolaan portfolio adalah melaksanakan arahan strategis yang ditetapkan untuk investasi. Melaksanakan arahan strategis yang ditetapkan untuk investasi sesuai dengan visi arsitektur perusahaan dan karakteristik portfolio investasi dan layanan terkait yang diinginkan, dan mempertimbangkan berbagai kategori investasi dan keterbatasan sumber daya dan pendanaan. Mengevaluasi, memprioritaskan dan menyeimbangkan program dan layanan, mengelola permintaan dalam batasan sumber daya dan

pendanaan, berdasarkan keselarasan dengan tujuan strategis, nilai perusahaan dan risiko. Pindahkan program yang dipilih ke dalam portfolio layanan aktif untuk eksekusi. Pantau kinerja keseluruhan portfolio layanan dan program, ajukan penyesuaian yang diperlukan untuk menanggapi kinerja program dan layanan atau mengubah prioritas perusahaan. Pengelolaan portfolio dalam konteks penelitian ini adalah portfolio terkait TIK.

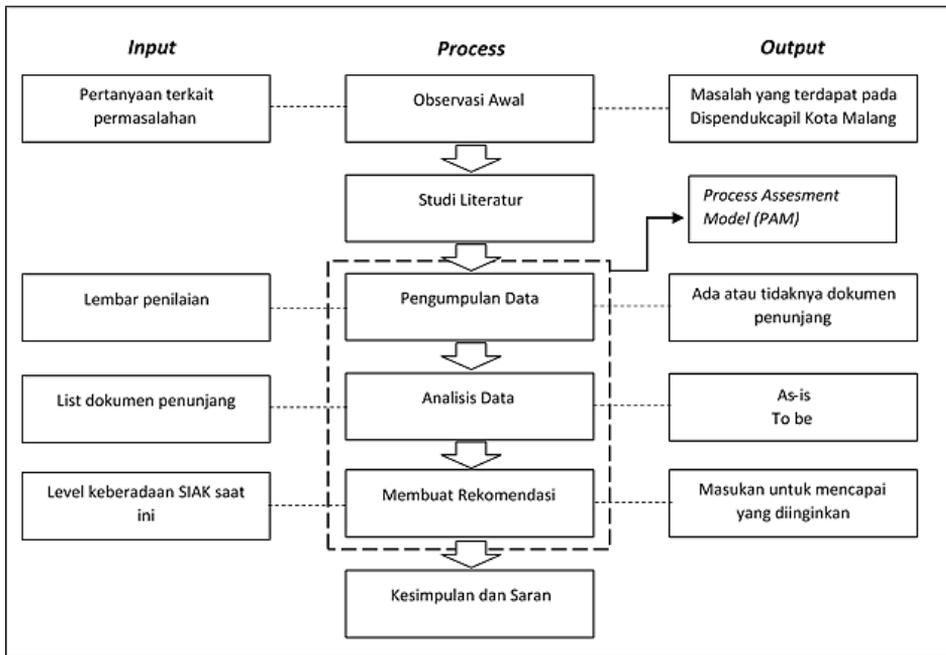
Dispendukcapil Kota Malang memerlukan informasi terkini melalui kegiatan evaluasi terkait kemajuan pengelolaan strategi dan portfolio yang telah berjalan selama ini. Harapannya, informasi tersebut dapat dijadikan sebagai sumber rujukan untuk memperbaiki pengelolaan strategi dan portfolio TIK di Dispendukcapil Kota Malang. Evaluasi menggunakan kriteria yang ada pada kerangka kerja COBIT 5, yaitu pada proses *Manage Strategy* (APO02) dan *Manage Portfolio* (APO05). Kerangka kerja ini dipilih karena rekomendasi teknis terkait proses pengelolaan strategi dan portfolio dapat dirumuskan berdasarkan *capability level* saat ini (*as-is*) dan *capability level* yang diharapkan (*to-be*) pada kedua proses tersebut. Pemilihan kerangka kerja COBIT 5 juga didasarkan pada penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Berlianna, Suprpto, & Perdanakusuma (2018) dan Hidayat, Suprpto, & Herlambang (2018) terkait tingkat kapabilitas pada domain APO (*Align, Plan and Organize*).

B. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Recker (2013) metode kualitatif yaitu metode yang berfokus pada teks, berbeda dengan metode kuantitatif yang lebih

berfokus terhadap pengukuran pada suatu objek. Berfokus pada teks, artinya mempelajari lebih dalam lagi mengenai fenomena-fenomena yang akan diteliti. Alur penelitian disajikan pada Gambar 1.

Terdapat tiga metode pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan pada Dispendukcapil Kota Malang. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara sistematis dengan mempersiapkan pedoman tertulis tentang apa saja yang hendak ditanyakan oleh peneliti kepada responden. Wawancara mengacu pada kerangka kerja COBIT 5 pada proses APO02 dan APO0. Dokumentasi adalah mempelajari apa yang tertulis dan dapat dilihat dari dokumen-dokumen. Analisis dokumen dilakukan dengan mengamati dokumen yang ada pada bidang pengelolaan informasi administrasi kependudukan yang berkaitan dengan proses-proses yang ada pada layanan sistem informasi administrasi kependudukan.



Gambar 1. Alur Penelitian

Responden ditentukan dengan teknik *purposive sampling* dan dipilih berdasarkan pemetaan RACI *Matrix*. Responden yang dipilih, yaitu yang berada pada fungsi R (*Responsible*) dan A (*Accountable*). Pada proses APO02, R berperan sebagai pengelola strategi TIK A sebagai penanggung jawab atas kegiatan pengelolaan strategi TIK. Pada APO05, R bertugas mengelola portfolio TIK dan A adalah penanggung jawab atas kegiatan pengelolaan portfolio.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses APO02 di *Process Attribute* nomor 1.1 (PA1.1) berada pada kategori *Largely Achieved* dengan nilai angka sebesar 80,00%. Artinya, *capability level* saat ini pada proses APO02 berada pada level 1 atau *Performed Process*. Kondisi proses APO02 saat ini, telah melakukan

enam jenis *base practice*, yaitu APO02-BP1 terkait kegiatan memahami arah dan tujuan perusahaan selanjutnya; APO02-BP2 terkait kegiatan menilai lingkungan, kemampuan dan kinerja saat ini; APO02-BP3 terkait kegiatan menentukan target kemampuan pada TIK perusahaan; APO02-BP4 terkait kegiatan melakukan analisis kesenjangan antara keadaan perusahaan saat ini dengan target atau tujuan perusahaan dimasa yang akan datang; APO02-BP5 terkait kegiatan menentukan rencana strategi dan peta jalan (berisikan rincian mengenai apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan); dan APO02-BP6 terkait kegiatan menentukan strategi dan arah teknologi informasi perusahaan dimasa yang akan datang.

Analisis kesenjangan pada proses APO02 terdapat kesenjangan sebesar 2 tingkat, yang didapat dari selisih nilai *targeted level (to-be)* sebesar 3 dengan *existing level (as-is)* sebesar 1. Artinya, proses APO02 perlu ditingkatkan dulu menjadi level 2 terlebih dahulu sebelum benar-benar ingin mencapai level 3.

Proses APO05 di *Process Atribut* nomor 1.1 (PA1.1) berada pada kategori *Largely Achieved* dengan nilai angka sebesar 72,00%. Artinya, *capability level* saat ini pada proses APO05 berada pada level 1 atau *Performed Process*. Kondisi proses APO05 saat ini, telah melakukan enam jenis *base practice*, yaitu APO05-BP1 terkait kegiatan menetapkan target kinerja pegawai; APO05-BP2 terkait kegiatan menentukan ketersediaan sumber dana yang digunakan selama proses bisnis berlangsung pada perusahaan; APO05-BP3 terkait kegiatan melakukan evaluasi dan memilih program atau kegiatan yang akan didanai; APO05-BP4 terkait kegiatan memantau, mengoptimalkan dan melaporkan kinerja pelayanan; APO05-BP5 terkait kegiatan memelihara prtfolio

(sekumpulan dokumen perusahaan yang bertujuan untuk mendokumentasikan perkembangan suatu proses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan); dan APO05-BP6 terkait kegiatan mengelola manfaat-manfaat apa saja yang dicapai oleh perusahaan.

Analisis kesenjangan pada proses APO05 terdapat kesenjangan sebesar 2 tingkat, yang didapat dari selisih nilai *targeted level (to-be)* sebesar 3 dengan *existing level (as-is)* sebesar 1. Artinya, proses APO05 perlu ditingkatkan dulu menjadi level 2 terlebih dahulu sebelum benar-benar ingin mencapai Level 3.

Terdapat beberapa kegiatan untuk memenuhi level 1 yaitu pembuatan dokumentasi yang baik terkait: (1) analisis strategi dan SWOT (kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman) perusahaan; (2) mendefinisikan proyek-proyek TIK yang dilakukan untuk melakukan perbaikan pada Dispendukcapil; (3) mengidentifikasi *gap* (kesenjangan) dalam layanan TIK (perbandingan keadaan layanan teknologi informasi saat ini dengan layanan TIK dimasa yang akan datang atau yang telah direncanakan); (4) penilaian kelayakan terkait strategi yang akan dijalankan; (5) hasil pemantauan terhadap proses yang telah dicapai oleh Dispendukcapil; serta (6) hasil *review* terhadap proses yang telah dilakukan dari rencana Dispendukcapil.

Selain itu, untuk dapat memenuhi Level 1 perlu dilakukan kegiatan: (1) mendefinisikan sumber dan pengurutan prioritas perubahan berdasarkan tingkat keadaan pada Dispendukcapil saat ini; (2) membuat proposal terhadap proses yang akan dijalankan untuk mengurangi risiko kesalahan pada Dispendukcapil; (3) melakukan analisis terkait inovasi-inovasi yang ditolak oleh Dispendukcapil; (4) mendefinisikan tujuan Dispendukcapil untuk menerapkan TIK; (5) memberikan usulan

perubahan terhadap arsitektur perusahaan (seperti kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya) yang sedang diterapkan Dispendukcapil saat ini; (6) memberikan *feedback* mengenai strategi dan sasaran yang akan dicapai oleh Dispendukcapil; serta (7) mendefinisikan seluruh strategi yang didapatkan melalui pegawai pada Dispendukcapil Kota Malang.

Selanjutnya untuk dapat mencapai Level 3 (*Established Process*), maka perlu memenuhi Level 2 (*Managed Process*) terlebih dahulu. Level 2 merupakan pengimplementasian kinerja proses pada Level 1 dengan cara mengelola (merencanakan, memantau serta menyesuaikan) kinerja proses tersebut. Selain itu, perlu melakukan pengontrolan dan memelihara dengan tepat produk kerja perusahaan. Pada Level 2 terdapat dua *Process Attribute* didalamnya, yaitu *Process Attribute 2.1 (Performance Management)* dan *Process Attribute 2.2 (Work Product Management)*.

Process Attribute 2.1, yaitu atribut yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja proses pada perusahaan telah dikelola dengan baik. Terdapat beberapa proses yang harus dipenuhi, proses-proses tersebut, yaitu (1) proses kinerja pengelolaan strategi harus disesuaikan dengan rencana Dispendukcapil; (2) melakukan identifikasi terkait tujuan pengelolaan strategi akan dilakukan; (3) melakukan pemantauan terhadap pengelolaan strategi yang dilakukan; (4) mendefinisikan siapa yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan strategi yang dilakukan serta perlu adanya komunikasi terkait sesama penanggung jawab proses yang sedang dilakukan; (5) mendefinisikan sumber daya serta informasi yang diperlukan untuk melakukan pengelolaan strategi pada Dispendukcapil; (6) memastikan komunikasi yang efektif pada pihak-pihak yang terlibat dalam Dispendukcapil

(internal maupun eksternal). Misal, Dispendukcapil harus mengkomunikasikan secara berkala kepada pimpinan terkait pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil yang telah dilakukan.

Process Attribute 2.2 (Work Product Management) merupakan atribut yang digunakan untuk mengukur sejauh mana produk kerja yang telah dihasilkan dari proses-proses yang dikelola dengan tepat oleh perusahaan. Terdapat empat proses yang harus dipenuhi. Keempat proses tersebut, yaitu: (1) mendefinisikan persyaratan minimal dalam pengelolaan strategi yang dilakukan; (2) mendefinisikan dokumentasi dan pengaturan pada strategi yang telah direncanakan; (3) mendefinisikan, mendokumentasi dan mengendalikan strategi-strategi yang telah direncanakan dengan tepat; (4) memastikan strategi yang telah dibuat harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Dispendukcapil.

Level 3 (*Established Process*) adalah implementasi dari pengelolaan proses (pada Level 2) dengan menggunakan proses-proses yang telah didefinisikan sebelumnya agar mampu mencapai hasil prosesnya. Agar Level 3 dapat terpenuhi. Maka diperlukan untuk melakukan seluruh proses yang terdapat pada *Process Attribute 3.1 (Process Definition)* dan *Process Attribute 3.2 (Process Deployment)*.

Process Attribute 3.1 merupakan atribut yang digunakan untuk melakukan pengukuran mengenai sejauh mana pemeliharaan standar proses yang diterapkan untuk mendukung proses-proses dalam perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat beberapa proses didalamnya yaitu (1) mendefinisikan gambaran pada setiap proses pengelolaan strategi bisnis yang dilakukan oleh Dispendukcapil; (2) menentukan urutan setiap interaksi pengelolaan strategi yang dilakukan; (3) mengidentifikasi peran dan kompetensi yang dibutuhkan untuk

mengelola strategi dalam perusahaan; (4) melakukan proses identifikasi infrastruktur dan lingkungan kerja pada Dispendukcapil untuk dapat mengelola strategi dengan baik; (5) menetapkan metode pemantauan pengelolaan strategi yang tepat.

Process Attribute 3.2 (Process Deployment), yaitu atribut yang digunakan untuk melakukan pengukuran terkait sejauh mana standar proses yang diterapkan telah efektif dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai hasil prosesnya. Terdapat beberapa proses didalam *Process Attribute 3.2*, yaitu (1) mengidentifikasi dan menjalankan pengelolaan strategi dengan benar sesuai pada standar yang telah ditetapkan; (2) mengidentifikasi, menetapkan serta mengkomunikasikan peran, tanggung jawab dan kewenangan untuk melakukan pengelolaan strategi dalam perusahaan; (3) mendefinisikan personel (atas dasar pendidikan, pelatihan dan pengalaman) yang melaksanakan proses pengelolaan strategi yang telah ditetapkan oleh Dispendukcapil; (4) mendefinisikan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pengelolaan strategi dalam perusahaan; (5) mendefinisikan dan mengelola infrastruktur serta lingkungan kerja pada Dispendukcapil dengan baik; (6) data-data strategi yang didapatkan oleh Dispendukcapil, dikumpulkan dan dianalisis. Hal ini untuk memahami efektivitas dan kesesuaian setiap proses pengelolaan strategi dalam Dispendukcapil. Selanjutnya melakukan evaluasi perbaikan dari data-data yang didapatkan.

D. PENUTUP

Simpulan dan Saran

Proses APO02 memiliki enam *Base Practice* yang telah dilaksanakan. Keenam *Base Practice* tersebut didukung oleh 41 *Work*

Product-Input dan 14 *Work Product-Output*. Proses APO05 memiliki enam *Base Practice* yang telah dilakukan. Keenam *Base Practice* tersebut didukung oleh 17 *Work Product-Input* dan enam *Work Product-Output*. *Capability level* pada proses APO02 dan APO05 saat ini berada pada Level 1. *Targeted level* dari kedua proses tersebut yaitu level 3, sehingga terdapat kesenjangan sebesar 2 level. Penelitian selanjutnya dapat melakukan evaluasi manajemen layanan TIK pada Dispendukcapil Kota Malang dengan COBIT 5 pada domain BAI (*Build, Acquire and Implement*), DSS (*Deliver, Service dan Support*) dan MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*).

DAFTAR PUSTAKA

- Berlianna, S. N. S., Suprpto, & Perdanakusuma, A.R. 2018. Evaluasi Tingkat Kapabilitas Sumber Daya Teknologi Informasi Pada Institut Teknologi Nasional Malang Menggunakan Kerangka Kerja COBIT 5. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 2 (10), p. 3699-3702.
- Daft, R.L. 2009. *Organization Theory and Design: 10th Edition*. United States: Cengage Learning.
- Frank, K.R. & Keith, C.B. 2000. *Investment Analysis and Portofolio Management: 6th Edition*. Orlando: Harcourt College Publisher.
- Hidayat, L., Suprpto, & Herlambang, A.D. 2018. Evaluasi Pengukuran Tingkat Kapabilitas Proses Pengelolaan Layanan, Pengelolaan Aset, dan Pengelolaan Operasi Menggunakan Framework COBIT 5 (Studi Kasus: PT. Pertamina (Persero) RU VI Balongan). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 2 (11), p. 5410-5417.
- ISACA. 2012. *COBIT 5: Process Assessment Model (PAM) using COBIT 5*. United States of America: ISACA.

Recker, J. 2013. *Scientific Research in Information Systems: A Beginner's Guide*. London: Springer.

Solihin, I. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Wheelen, T.L. & Hunger, D.J. 2004. *Strategic Management and Business Policy: 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Zubir, Z. 2011. *Manajemen Potofolio: Penerapannya dalam Investasi Saham*. Jakarta: Salemba Empat.