

PEMANFAATAN BALANCE SCORECARD DAN CASCADING STRATEGI ORGANISASI UNTUK PERANCANGAN STRATEGI LAYANAN PENYEDIA LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI PADA ITIL-SERVICE STRATEGY

Agus Hermanto¹, Yusrida Muflihah²

^{1,2} Prodi Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

e-mail: ¹hermanto_if@untag-sby.ac.id, ²yusridamuflihah@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Teknologi informasi telah menjadi sebuah hal yang penting untuk mendorong pertumbuhan bisnis atau organisasi pada era modern saat ini. Kebutuhan akan penggunaan teknologi informasi yang telah menyebar di seluruh lini organisasi menyebabkan munculnya kebutuhan akan adanya tata kelola teknologi informasi. Kerangka kerja ITILv3 yang telah dikenal sebagai standar pengembangan layanan teknologi informasi dalam tahapan penyusunan strategi layanan memerlukan proses penilaian layanan strategis untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, dan peluang penyedia layanan sebelum mengembangkan Strategi Layanan. Penelitian ini melakukan assesmen (penilaian) rencana strategis organisasi dan Direktorat Sistem Informasi sebagai penyedia layanan pada Universitas XYZ sebagai landasan dalam merancang manajemen strategi penyedia layanan sesuai kaidah yang terdapat dalam ITILv3 untuk proses Service Strategy.

Kata Kunci: Balance Scorecard, ITIL, Service Strategy, Strategi Layanan, IT Management

1. PENDAHULUAN

Kebutuhan akan penggunaan teknologi informasi yang telah menyebar di seluruh lini organisasi menyebabkan munculnya kebutuhan akan adanya manajemen sumber daya dan kapabilitas teknologi informasi. Menurut Wim Van Grembergen [1], pengelolaan teknologi informasi adalah kemampuan para direksi, manajemen eksekutif dan manajemen TI dalam sebuah organisasi untuk mengendalikan perancangan dan pelaksanaan strategi teknologi informasi untuk memastikan keselarasan teknologi informasi dengan bisnis. Pengelolaan teknologi informasi harus mempunyai kesiapan mekanisme untuk melakukan penyelarasan strategi, proses implementasi dan mengatur struktur manajemen TI. Penyelarasan strategi teknologi informasi (IT Strategic Alignment) merupakan salah satu fokus area pada tata kelola teknologi informasi. Penyelarasan strategi teknologi informasi (IT Strategic Alignment) berfokus kepada upaya menghubungkan strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi (TI) sehingga dapat memastikan bahwa fungsi teknologi informasi (TI) dapat mendukung ketercapaian tujuan organisasi.

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) merupakan *framework* (Kerangka kerja) tata kelola layanan teknologi informasi yang sukses diterapkan banyak organisasi di dunia dalam mengembangkan layanan TI mereka agar selaras dengan kebutuhan bisnis [2]. ITIL mendukung organisasi dan individu untuk mendapatkan nilai optimal dari IT dan layanan digital, sehingga membantu menentukan arah penyedia layanan dengan model kemampuan yang jelas dan menyelaraskannya dengan strategi bisnis dan kebutuhan pelanggan.

Penyelarasan strategi bisnis dan strategi TI dilakukan agar fungsi TI dalam ITIL dapat mendukung tujuan bisnis perusahaan. Selain itu hal ini penting untuk diterapkan mengingat investasi teknologi informasi merupakan investasi yang mahal dan mempunyai resiko yang tinggi bila organisasi tidak dapat mengelola aset teknologi informasi tersebut dengan baik [3].

Adanya perhatian pada apenyelarasan strategi bisnis dan strategi TI merupakan suatu kebutuhan bagi organisasi agar dapat dipastikan bahwa fungsi teknologi informasi memberikan nilai bisnis pada organisasi. Sama halnya dengan sektor bisnis lain, teknologi informasi juga mempunyai peranan penting dalam sektor pendidikan tinggi dalam mendukung pelayanan pendidikan kepada para pemangku kepentingan. Universitas XYZ merupakan salah satu universitas swasta yang ada di Surabaya. Sebagai salah satu universitas swasta yang terkemuka di Surabaya, Universitas XYZ telah menerapkan teknologi informasi sebagai penunjang utama dalam pelayanan pendidikan. Namun demikian, penerapan TI pada Universitas XYZ ini belum mendapatkan perhatian khusus karena peran teknologi informasi hanya dipandang sebagai pendukung bisnis dan bukan menjadi core bisnis utama. Beberapa hal tersebut menyebabkan adanya beberapa masalah terkait dengan pengelolaan teknologi informasi pada Universitas XYZ, yaitu: (1) penerapan tata kelola teknologi informasi belum optimal, (2) fungsi teknologi informasi belum memiliki arah tujuan dan strategis yang jelas, (3) Peran dan tanggung jawab pegawai yang berada dalam Departemen Sistem Informasi terdefiniskan dengan jelas.

Berdasarkan permasalahan tersebut, sebagai organisasi yang mempunyai aktifitas teknologi informasi ini timbul kebutuhan akan adanya strategi teknologi informasi yang harus diselaraskan dengan tujuan Universitas XYZ sehingga fungsi TI mampu memberikan kontribusi terhadap tujuan Universitas XYZ. Salah satu mekanisme atau metode yang banyak digunakan untuk menghubungkan strategi bisnis dengan strategi teknologi informasi adalah Balanced Scorecard, yaitu sebuah metode untuk menyelaraskan rencana dan aktifitas teknologi informasi dengan tujuan bisnis [4]. Information Technology Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Wim Van Grembergen ini dapat menghubungkan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis yang

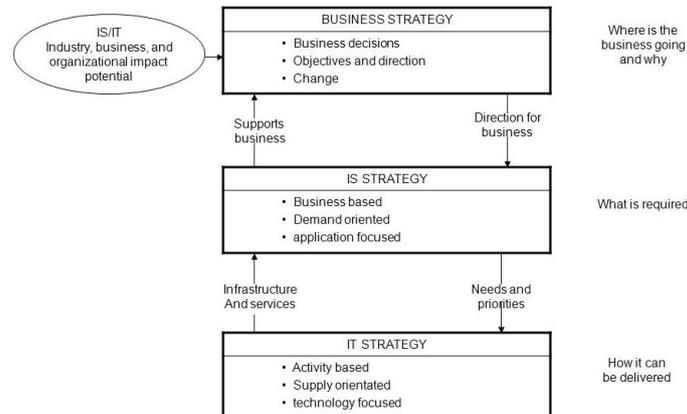
diturunkan dari Business Balanced Scorecard [1]. Menurut Kaplan dan Norton, kebermanfaatan sebuah Balanced Scorecard dapat terlihat saat telah diterjemahkan dalam proses manajemen [5]. Hal ini menimbulkan suatu kebutuhan untuk menerjemahkan strategi teknologi informasi divisi TI dari IT Balanced Scorecard ke dalam sebuah aksi yang dapat berupa aktivitas, program kerja, key performance indicators dan lain-lain yang telah dipastikan selaras dengan strategi bisnis karena telah diterjemahkan melalui metode cascading.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan strategi bisnis Universitas XYZ dan menurunkannya menjadi strategi TI pada ITIL-Service Strategy menggunakan Balanced Scorecard dengan menghasilkan strategi teknologi informasi, inisiatif strategi atau program kerja yang selaras dengan strategi bisnis.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi SI / TI

Strategi SI/TI terdiri dari dua bagian yaitu komponen sistem informasi dan komponen teknologi informasi. Strategi sistem informasi mendefinisikan kebutuhan organisasi akan informasi dan sistem untuk mendukung strategi keseluruhan bisnis. Kebijakan teknologi informasi ini mendefinisikan dan menentukan prioritas investasi teknologi informasi yang diperlukan untuk mencapai portofolio aplikasi yang ideal sebagai pendukung strategi bisnis [6]. Dalam hubungan strategi bisnis, strategi SI dan strategi TI yang dikemukakan oleh Ward dan Peppard [7], strategi bisnis menjadi acuan dalam merumuskan strategi SI/TI. Strategi teknologi informasi berkaitan dengan pendefinisian kebutuhan teknologi informasi organisasi disajikan kepada pengguna yang mencakup bagaimana penyediaan kemampuan teknologi informasi, bagaimana pengelolaan sumber daya dan layanan teknologi informasi tersebut. Strategi teknologi informasi akan merujuk pada strategi sistem informasi yang berfokus pada pendefinisian kebutuhan teknologi apa yang diperlukan perusahaan untuk mendukung strategi bisnis yang akan merujuk pada pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 1. Kebutuhan Portofolio Aplikasi

2.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode untuk mengenali berbagai faktor dengan cara yang terstruktur dan logis untuk menentukan rancangan strategi perusahaan. Analisis ini mempunyai landasan pada logika yang dapat memberikan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities) secara maksimal, dan juga dapat menurunkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats).

Proses pengambil keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan tujuan, misi, strategi dan kebijakan perusahaan oleh karena itu untuk membuat perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yang berasal dari faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman pada kondisi saat ini [8]. Bentuk perancangan yang telah dikenal luas, digunakan untuk analisis situasi perusahaan ini adalah Analisis SWOT. Formulasi strategis dapat disusun dengan menerapkan hasil analisis metode SWOT dengan menjadikan satu gabungan dari berbagai indikator yang terdapat dalam aspek keunggulan, kelemahan, potensi yang bermanfaat dan ancaman. Model hasil gabungan dengan menggunakan TOWS matriks. Terdapat 4 kategori strategi yang dapat dibuat dengan matriks TOWS ini yaitu :

1. Strategi S-O (Strengths-Opportunities) adalah pembuatan rancangan solusi dengan mengurangi kelemahan dengan mendayagunakan peluang yang ada.
2. Strategi W-O (Weakness-Opportunities) adalah pembuatan rancangan solusi dengan mengurangi kelemahan untuk mendayagunakan peluang yang ada.
3. Strategi S-T (Strengths-Threats) adalah pembuatan rancangan solusi dengan menggunakan semua kekuatan untuk menurunkan potensi ancaman.
4. Strategi W-T (Weaknesses-Threats) adalah pembuatan rancangan solusi dengan mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman.

Kelebihan membuat formulasi analisis dan perencanaan dengan menggunakan analisis SWOT dan matriks TOWS adalah rancangan solusi ini dapat memberikan kepastian bahwa setiap aspek pengujian dalam

dan luar organisasi telah dihitung seluruhnya. Setiap potensi atau manfaat yang positif akan dipergunakan untuk peningkatan bisnis, setiap parameter positif dari dalam akan dapat dioptimalkan, setiap tantangan dan ancaman dari perubahan eksternal dan internal dapat diantisipasi.

2.3. ITIL – Service Strategy

ITIL merupakan kerangka kerja yang lengkap dalam mengembangkan layanan teknologi informasi, sehingga dapat dijadikan panduan bagi organisasi dalam memperbaiki kinerja layanan yang berfokus pada pelanggan, berorientasi pada kualitas, dan ekonomis [9]. Pada tahun 2011, Axelos mengeluarkan ITIL v3, yang membagi proses inti menjadi 5 layanan [10], yaitu :

1. Service Strategy
Untuk menetapkan strategi untuk pengguna layanan, dengan penilaian kebutuhan pengguna layanan, sehingga proses penentuan strategi layanan dapat menentukan layanan mana yang akan disediakan atau ditingkatkan oleh organisasi penyedia teknologi informasi dan kemampuan apa yang perlu dikembangkan.
2. Service Design
Untuk merancang layanan teknologi informasi yang belum tersedia sebelumnya. Adapun proses yang dikerjakan meliputi desain layanan yang belum ada sebelumnya, layanan yang telah dimodifikasi dan perbaikan layanan yang sudah ada.
3. Service Transition
Untuk membangun dan menggunakan layanan teknologi informasi. Proses dalam transisi layanan juga memberikan kepastian bahwa adanya modifikasi layanan dan proses manajemen layanan yang sedang berjalan telah terkoordinasi.
4. Service Operation
Untuk memastikan bahwa layanan teknologi informasi diberikan secara efektif dan efisien. Proses operasi layanan mencakup memenuhi permintaan pengguna, menyelesaikan kegagalan layanan, memperbaiki masalah, serta melaksanakan tugas operasional rutin.
5. Continual Service Improvement
Untuk menggunakan metode dari manajemen kualitas untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan masa lalu. Tindakan perbaikan layanan berkesinambungan bertujuan untuk terus memperbaiki tingkat kemangkusan dan ketepatan proses serta layanan teknologi informasi, yang selaras dengan konsep perbaikan yang berkelanjutan, hasil yang diadopsi dari ISO 20000.

Selanjutnya pada proses inti service strategy, mempunyai tiga sub proses, yaitu (1) Strategic Service Assessment, (2) Service Strategy Definition. Sedangkan proses input dan output dalam service strategy adalah : Business Planning Information, Service Strategy Plan, Strategic Action Plan, dan Strategic Service Assessment.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif, sehingga proses dan makna (perspektif organisasi sebagai obyek) lebih ditonjolkan, landasan teori digunakan sebagai pemandu agar focus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan masalah prinsip *post positivisme*, yaitu penelitian dengan kondisi obyek yang alamiah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data digunakan secara triangulasi (gabungan), analisis data berupa induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer (yang diperoleh dan bersumber langsung dari lokasi penelitian yang menjadi sampel dalam penelitian ini dan merupakan hasil dari analisis yang dilakukan sendiri. Sedangkan sumber data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari bahan-bahan pustaka.

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan menganalisis catatan arsip dokumen. Wawancara merupakan salah satu kegiatan untuk mendapatkan informasi dari seseorang dalam memenuhi tujuan tertentu. Wawancara pada tahap pengumpulan data penelitian penelitian ini akan ditujukan pada pihak-pihak yang menaungi bagian teknologi informasi dan pihak-pihak yang paham akan fungsi-fungsi teknologi informasi yang ada pada organisasi. Berikut adalah penjabaran mengenai kriteria pihak yang diwawancarai pada penelitian ini:

1. Pihak yang diwawancarai merupakan jajaran manajemen atas (Kepala Sub Bagian, Kepala Bagian) yang menaungi pengelolaan teknologi informasi pada organisasi.
2. Pihak yang mempunyai fungsi dan tugas pokok terkait dengan pengelolaan teknologi informasi pada organisasi.
3. Pihak yang merupakan pengguna dari teknologi informasi pada organisasi.

Pada penelitian ini, setelah melakukan tahap pengumpulan data, data yang telah diperoleh akan melalui tahap analisis untuk mencari hubungan antara objek dan jawaban dari rumusan masalah dalam penelitian yang diajukan. Kajian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Analisis strategi bisnis organisasi yang tertera pada dokumen Rencana Strategis 2015- 2019 Universitas XYZ. Analisis strategi bisnis organisasi akan disesuaikan dengan tujuan organisasi (visi dan misi) dan akan dilakukan secara menyeluruh untuk menyusun peta strategi organisasi yang dikategorikan dalam balanced scorecard. Peta strategi organisasi ini akan digunakan untuk melihat fokus tujuan yang akan diraih organisasi dalam jangka waktu tertentu dan berfungsi untuk melihat keterkaitan antara strategi-strategi yang ada dalam meraih tujuan organisasi.
2. Analisis visi dan misi serta tugas pokok dan fungsi dari suatu divisi yang menaungi fungsi teknologi informasi.
3. Analisis hasil wawancara dari pihak-pihak terkait mengenai fungsi teknologi informasi yang tersebar pada beberapa fungsional bisnis yang ada pada organisasi. Peneliti akan terlebih dahulu membandingkan antara tugas pokok dan fungsi dari jabatan penanggung jawab teknologi informasi pada organisasi yang tertulis pada dokumen informasi jabatan fungsional dengan tugas pokok dan fungsi dalam realitas operasional sehari-hari.
4. Analisis peta strategi organisasi yang dikategorikan dalam balanced scorecard, hasil dari cascading dari fungsional bisnis yang menaungi fungsi teknologi informasi, tugas pokok dan fungsi dari penanggung jawab TI serta studi literatur sehingga dapat menghasilkan usulan struktur organisasi Divisi Teknologi Informasi berdasarkan kebutuhan organisasi. Usulan struktur organisasi divisi teknologi informasi ini akan menjadi masukan utama dalam membuat IT Balanced Scorecard yang selaras dengan tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan teknologi informasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil yang telah di dapat dari penelitian ini terdapat lima jenis artefak (dokumen) yang telah dilakukan untuk menghasilkan manajemen strategi layanan teknologi informasi Universitas XYZ, seperti yang tercantum pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Luaran Hasil Observasi dan Analisis

No	Tahapan Penelitian	Hasil Luaran
1	Analisis SWOT Organisasi	Tahapan ini menghasilkan analisis SWOT (detil ada pada tabel 2)
2	Penjabaran Strategi Universitas XYZ	Tahapan ini menghasilkan penjabaran strategi Universitas XYZ (detil ada pada tabel 3)
3	Pemetaan Strategi ke dalam Prespektif Balanced Scorecard	Tahapan ini menghasilkan peta strategi pada BSC (detil ada pada gambar 2)
4	Cascading Balance Scorecard pada Direktorat Sistem Informasi Universitas XYZ	Tahapan ini menghasilkan hasil cascading BSC (detil ada pada tabel 4)

Analisis SWOT adalah cara mengenali berbagai elemen dengan runtut dan logis sehingga dapat digunakan untuk merancang rencana organisasi. Analisis ini didasarkan pada kerangka berpikir untuk memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats), seperti yang tercantum pada tabel 2. Sebagian besar strategi yang dimiliki oleh Universitas XYZ terdiri dari beberapa pernyataan strategi dalam satu kalimat. Oleh karena itu diperlukan adanya penjabaran strategi tersebut agar di dapat intisari strategi di setiap pernyataan. Hasil penjabaran strategi Universitas XYZ dapat dilihat pada tabel 3. Setelah melakukan analisis mengenai sasaran strategis serta strategi yang tertuang dalam Rencana Strategis Universitas XYZ tahun 2016-2020 dan memetakan strategi-strategi yang mendukung pencapaian sasaran strategi bisnis, maka perlu dilakukan klasifikasi strategi bisnis ke dalam empat perspektif BSC yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan yang dirangkum pada gambar 2.

Klasifikasi strategi bisnis bertujuan untuk mengetahui peta strategi bisnis yang diperlukan untuk menjadi acuan dalam melakukan tahapan cascading balanced scorecard, seperti yang tercantum pada gambar 2. Pemetaan strategi bisnis dalam Balanced Scorecard ini digunakan untuk meninjau strategi bisnis sehingga dapat selaras dengan tujuan organisasi yang dituangkan dalam pernyataan visi dan misi, yang dinamakan dengan proses cascading.

Tabel 2. Analisis SWOT

Strengths	Weakness
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga pendidikan yang memadai. 2. Memiliki tujuh (7) fakultas yang terdiri atas 16 program studi dan program pascasarjana magister dan doktor yang terdiri atas sembilan (9) disiplin ilmu, yang mempunyai kemampuan akomodasi variasi permintaan masyarakat dari berbagai jenjang pendidikan tinggi. 3. Banyaknya dosen yang tamat S1 adalah 23 orang, tamat S2 adalah 227 orang, dan tamat S3 adalah 55 orang dari bermacam disiplin ilmu. 4. Dosen memiliki peran aktif dalam organisasi profesi/keilmuan menjadi narasumber di kegiatan ilmiah/kemasyarakatan. 5. 65,39% Dosen tetap sudah mendapat sertifikat pendidik profesional 6. Potensi pengembangan sarana dan prasarana yang sangat memungkinkan 7. Perangkat pendukung pembelajaran yang sudah menggunakan teknologi informasi dan komputer. 8. Fasilitas wifi di setiap tempat yang mudah diakses oleh seluruh mahasiswa 9. Memperoleh Akreditasi A 10. Kerjasama antara PTS dan PTN di dalam maupun luar negeri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya keseimbangan prestasi akademik antara kualifikasi jenjang jabatan fungsional akademik dosen dan tingkat pendidikan dosen yang relatif sudah tinggi. 2. Belum seimbang nya beban gaji terhadap besarnya capaian kontribusi akademik yang telah diberikan kepada universitas atau masyarakat 3. Terdapat bidang ilmu yang kurang linier yang dimiliki dosen atau yang sesuai dengan kebutuhan fakultas 4. Kemampuan menggunakan bahasa asing yang dimiliki dosen (khususnya Bahasa Inggris) dan kemampuan dalam menggunakan perangkat teknologi informasi untuk mendukung proses pembelajaran masih rendah. 5. Distribusi jumlah dosen yang tidak seimbang antara Program Studi dengan jumlah mahasiswa juga menjadi beban bagi fakultas dalam mendayagunakan dosen yang dimiliki 6. Pelayanan tenaga kependidikan kepada mahasiswa masih banyak kekurangan. 7. Manajemen ruang masih kurang 8. Komitmen Dosen dan Tenaga Kependidikan terhadap organisasi masih rendah. 9. Karya pengabdian masyarakat dan penelitian dosen belum dioptimalkan. 10. Keterbatasan dana / anggaran pengembangan 11. Belum Adanya Sistem Pengendalian Keuangan 12. Terbatasnya Jumlah maupun Mutu Bahan Pustaka 13. Adanya keterbatasan jumlah peralatan dan mutu di ruang laboratorium berdasarkan kebutuhan dan keterbaruan teknologi.
Opportunity	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi kerjasama dari dalam dan luar negeri dari berbagai skema kerjasama cukup besar. 2. Relasi dengan media massa elektronik dan non elektronik 3. Peluang beasiswa dari pemerintah 4. Program hibah dari dikti yang semakin beragam untuk mahasiswa dan dosen 5. Adanya peluang untuk pemberian beasiswa bagi mahasiswa dengan melakukan kerjasama antar institusi dalam negeri dan luar negeri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya tingkat kompetitif perguruan tinggi swasta dan negeri untuk program studi sejenis. 2. Tingkat kompetisi peluang kerja bagi lulusan yang cukup ketat. 3. Perkembangan Pendidikan yang berubah sangat cepat 4. Kebijakan pemerintah 5. Persaingan tenaga ahli/lulusan dari luar negeri, dampak adanya masyarakat terbuka ASEAN 6. Adanya keharusan untuk mendapatkan sertifikasi profesi pada lulusan Program Studi yang terkait dengan keprofesian

Selanjutnya, setelah membuat penjabaran berbagai analisis tersebut, proses berikutnya adalah membuat cascading Direktorat Sistem Informasi Universitas XYZ, dengan melakukan penentuan tujuan Direktorat Sistem Informasi dengan menganalisis visi dan misi DSI terhadap visi dan misi Universitas XYZ secara keseluruhan, seperti yang tercantum pada tabel 4.



Gambar 2. Strategi Bisnis dalam Balanced Scorecard

Tabel 3. Penjabaran strategi Universitas XYZ

Strategi	Capaian Strategi
Melakukan revisi pada SOP transparan, dan kredibel, sehingga dapat meningkatkan manajemen Universitas dengan lebih baik dan merubah orientasi pada pelayanan.	Peningkatan metode pengelolaan Universitas
Pengadaan Sumber Daya Manusia (selection & recruiting) dosen maupun tenaga kependidikan disesuaikan dengan klasifikasi, kompetensi dan kebutuhan, serta rasio dosen dan mahasiswa.	Perekrutan dosen dan tenaga kependidikan yang berkompeten
Melakukan peningkatan kinerja sistem informasi secara menyeluruh dan berkesinambungan agar dapat memberikan dukungan semua kegiatan akademik maupun non akademik.	Peningkatan dukungan sistem informasi dalam kegiatan pendidikan dan non pendidikan Pengembangan sistem informasi yang menyeluruh
Melakukan pengembangan kurikulum yang mampu mendorong peningkatan kemampuan mahasiswa untuk belajar mandiri dan menyediakan dukungan perangkat belajar mengajar serta perpustakaan yang mendukung referensi terbaru	Peningkatan mutu pembelajaran dan kurikulum Pengembangan sarana dan perangkat pendukungnya Pengembangan metode pembelajaran
Memberikan dorongan komitmen yang lebih baik dan membangun kerjasama antar civitas akademika, termasuk tenaga kependidikan dalam rangka pencapaian tujuan bersama, sehingga mampu memberikan pelayanan bagi mahasiswa yang optimal.	Penerapan budaya pelayanan yang berorientasi pelanggan Pengembangan sistem informasi yang komprehensif
Membangun kerjasama atau koordinasi dengan lembaga pemerintahan, himpunan para profesional, serta kampus di dalam dan di luar negeri untuk mengembangkan dan menerapkan seluruh aspek Tri Dharma dari Perguruan Tinggi	Peningkatan kerjasama dengan pihak eksternal Peningkatan pendapatan melalui pengelolaan aset dan kerjasama Pengembangan penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi
Melakukan up grading tenaga kependidikan dan dosen dengan melakukan peningkatan efisiensi dan efektifitas Universitas dan penambahan SDM yang sesuai dengan penguasaan skill yang dibutuhkan.	Peningkatan mutu tenaga kependidikan dan dosen

Strategi	Capaian Strategi
Peningkatan keikutsertaan / komitmen dosen dengan melakukan monitoring, assesmen, evaluasi, pengembangan informasi serta pengkajian sistem penghargaan dan punishment untuk kegiatan Universitas	Peningkatan peran dosen dalam mewujudkan Tri Dharma

Langkah berikutnya adalah penentuan relevansi DSI, yang bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara strategi DSI terhadap peta strategi organisasi sehingga dapat teridentifikasi strategi organisasi mana yang dapat didukung langsung oleh DSI, seperti yang tercantum pada tabel 5 dan IT service strategy.

Tabel 4. Cascading BSC Direktorat Sistem Informasi

Visi	Misi	Tujuan
One Team, One Goal, One Commitment	Good University Governance	Mewujudkan pengembangan, pengelola, dan memastikan seluruh sistem yang beroperasi baik dalam pengembangan atau baru di lingkungan Universitas XYZ guna mendukung terciptanya tata kelola universitas yang baik melalui dukungan TI di lingkungan Universitas.

Tabel 5. Relevansi Strategi Direktorat Sistem Informasi

No.	Relevansi Strategi
1.	Peningkatan dukungan sistem informasi dalam kegiatan akademik dan non akademik
2.	Pengembangan sistem informasi yang komprehensif

5. KESIMPULAN

Berdasarkan capaian dari seluruh tahapan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa IT Service Strategy untuk Direktorat Sistem Informasi sebagai penyedia layanan teknologi di lingkungan dapat disimpulkan pada tabel 6 berikut ini :

Tabel 6. IT Service Strategy DSI

Strategic Assessment	Internal Factors	External Factors	Market Space
<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan dukungan sistem informasi dalam kegiatan pendidikan dan umum, yang bukan pendidikan. Pengembangan sistem informasi yang komprehensif 	<ol style="list-style-type: none"> Mengelola kegiatan Pengembangan TI Mengelola infrastruktur TI 	<ol style="list-style-type: none"> Menjalankan konsolidasi fungsi untuk mengurangi biaya dan outsourcing layanan ke penyedia eksternal Supplier memiliki kontrak untuk memastikan ketersediaan produk dan layanan yang dibutuhkan. Standar Manajemen keamanan informasi ISO / IEC 27000 telah diterapkan di DSI 	Ruang pasar mencakup semua layanan TI saat ini dan potensial yang diperlukan untuk melengkapi persyaratan bagian organisasi baseline dan kondisi masa mendatang.
Perspective	Position	IT Strategy Plan	Pattern Of Action
Visi One Team, One Goal, One Commitment Misi Good University Governance	<ol style="list-style-type: none"> Pengetahuan spesifik tentang bisnis memungkinkan DSI untuk mengidentifikasi peluang dan bekerja bersama customer untuk menawarkan berbagai layanan dalam menanggapi kebutuhan customer. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengintegrasikan Prinsip Keamanan, dan layanan lainnya yang bertekad untuk dikelola dengan lebih baik di tingkat universitas. Memperoleh dan memberikan lisensi perangkat lunak untuk manajemen infrastruktur TI yang terpusat. Membangun kapasitas infrastruktur baru untuk layanan utama Membuat dan menja- 	<ol style="list-style-type: none"> Staf operasi harus disertifikasi dalam teknologi yang mereka gunakan di tingkat operasional. Semua teknologi harus diperoleh dari vendor resmi yang diakui. Kualitas layanan lebih diutamakan daripada penghematan biaya. Perubahan yang direncanakan harus

Strategic Assessment	Internal Factors	External Factors	Market Space
		lankan program untuk implementasi layanan baru dalam Katalog Layanan. 5. Membuat, melaksanakan, dan memelihara program terkini untuk melatih staf tentang teknologi yang akan diterapkan.	disinkronkan dengan kegiatan operasional DSI.

Pada tahap berikutnya, akan dikembangkan proses pembuatan desain strategi yang merupakan proses lanjutan setelah strategi layanan dalam konsep ITIL, mencakup dasar-dasar merancang layanan dan proses, dengan menggunakan pendekatan desain lengkap dan menyeluruh dalam meningkatkan kapabilitas organisasi memberikan layanan sesuai dengan tingkat kepuasan pengguna yang baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan pembiayaan penelitian ini dalam skema Penelitian Hibah Perguruan Tinggi Tahun 2019, dengan nomor kontrak : 487.42/ST/003/LPPM/Lit/VII/2019.

DAFTAR PUSTAKA

[1] W. V. Grembergen, *Strategies for Information Technology Governance*, Pennsylvania: IGI Publishing, 2003.

[2] S. Kempter and A. Kempter, "IT Process WIKI > Main Page," 23 February 2018. [Online]. Available: https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/Main_Page. [Accessed 15 March 2018].

[3] N. Ahmad and Z. M. Shamsudin, "Systematic Approach to Successful Implementation of ITIL," *Procedia Computer Science*, vol. 17, pp. 237-244, 2013.

[4] I. S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Elsevier, 2010.

[5] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The execution premium : linking strategy to operations for competitive advantage*, Boston: Harvard Business Press, 2008.

[6] A. A. Altameem, A. I. Aldrees and N. A. Alsaed, "Strategic Information Systems Planning (SISP)," in *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, San Francisco, USA, 2014.

[7] J. Ward and J. Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd Edition, John Wiley and Sons, 2002.

[8] C. Speth and C. Probert, *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*, 50 Minutes, 2015.

[9] IDG Communications, Inc., "What is ITIL ? Your Guide to the IT Infrastructure Library," IDG Communications, Inc., 2019. [Online]. Available: <https://www.cio.com/article/2439501/infrastructure-it-infrastructure-library-til-definition-and-solutions.html>. [Accessed 20 April 2019].

[10] Cabinet Office, *ITIL Best Practise Management*, The Stationary Office (TSO), 2011.