

MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI



MODUL - Sesi 11 – BAB 11
STRATEGI NENUJU SHARED SERVICES
ORGANISATION

ISMAIL, S.KOM, M.KOM

BAB 10

STRATEGI NENUJU SHARED SERVICES ORGANISATION

Capaian Pembelajaran (Learning Outcomes):

1. Menjelaskan Pentingnya SSO
2. Menceritakan Sejarah Fenomena Berbagi Pakai Sumber Daya
3. Mendefinisikan "Shared Services"
4. Mengklasifikasikan Komponen Berbagi Pakai
5. Menjelaskan Aneka Ragam Model Shared-Services
6. Menetapkan Keputusan Penggunaan Model

UNIVERSITAS
INABA



11.1 MENJELASKAN PENTINGNYA SSO

Memiliki dan mengelola aset teknologi informasi bukanlah sebuah hal yang mudah untuk dilakukan. Spektrum kompleksitas yang dihadapi berkisar dari cepatnya perkembangan teknologi yang bersangkutan hingga sulitnya mengelola sumber daya manusia yang beraneka ragam sifat dan perilakunya. Dampak tidak efektifnya pengelolaan teknologi informasi tersebut tentu saja bermuara pada membengkaknya biaya operasional (overhead) sehari-hari. Kenyataan memperlihatkan pula bahwa walaupun manajemen terkait telah secara efektif dan efisien mengelola aset teknologi informasinya, namun struktur biaya yang ada kerap didominasi oleh sejumlah proses yang pada hakekatnya kurang memberikan nilai tambah (non value added processes). Proses tersebut pada hakekatnya sangat sulit untuk dihilangkan karena karakteristik yang dimilikinya (misalnya karena harus mengikuti peraturan tertentu (baca "regulation compliance"). Oleh karena itulah maka sejumlah organisasi dengan karakter yang berbeda-beda mulai melirik pada penerapan konsep "shared-service organisation" (disingkat SSO) untuk pengelolaan teknologi informasinya. Kolaborasi atau kerjasama yang ada tidak saja terjadi dalam sebuah perusahaan semata - dimana antara divisi atau unit kerjanya saling melakukan kerjasama pelayanan - namun implementasinya dapat meluas menjadi antar perusahaan dalam sebuah grup usaha, atau antar perusahaan sejenis dalam sebuah industri. Bahkan ada sejumlah kasus yang memperlihatkan diimplementasikannya konsep ini pada sejumlah perusahaan dalam domain industri yang beragam.

11.2 MENCERITAKAN SEJARAH FENOMENA BERBAGI PAKAI

SUMBER DAYA

Fenomena keinginan untuk berbagi pakai (baca: shared services) sumber daya organisasi berasal dari ketatnya persaingan global yang harus dihadapi perusahaan dewasa ini. Sejarah "shared services" bermula sekitar tahun 70-an sejalan dengan maraknya pembentukan "holding company" oleh sejumlah grup konglomerat. Pungsi-fungsi yang diputuskan untuk ditaruh pada level korporat, bukan pada tingkat anak perusahaan, antara lain adalah: internal audit, hukum, pajak, dan teknologi informasi. Dalam perkembangannya, fungsi-fungsi tersebut diserahkan pada sebuah entitas mandiri yang secara profesional menawarkan aktivitas berbagi pakai sumber daya yang dimilikinya kepada organisasi mana saja yang membutuhkan. Dialihkannya kegiatan tersebut - terutama yang terkait dengan teknologi informasi - kepada sebuah entitas mandiri untuk mencapai tujuan atau obyektif sebagai berikut:

- Menyederhanakan beraneka ragam proses terkait dengan pengelolaan teknologi
- informasi yang kerap dipandang ruwet dan berbelit-belit;
- Melakukan redesain terhadap manajemen teknologi informasi sehingga berbasis
- kebutuhan pelanggan melalui aktivitas operasional yang efektif;
- Menghemat (baca: leverage) biaya total investasi dan pemeliharaan teknologi
- informasi yang harus dialokasikan oleh masing-masing perusahaan; dan
- Mereduksi biaya total per karyawan dalam hal manajemen sistem informasi,
- terutama jika dilihat dari besarnya kebutuhan terhadap sejumlah perangkat

- teknologi informasi seperti perangkat keras, perangkat lunak, database,
- jaringan, infrastruktur, dan peralatan lainnya.

11.3 MENDEFINISIKAN "SHARED SERVICES"

Terdapat sejumlah definisi dari "shared services" yang dapat dipergunakan sebagai referensi acuan dalam konteks penyelenggaraan manajemen aset teknologi informasi berbagi pakai. Schulman et.al. mendefinisikan "shared services" sebagai:

"The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with the common goal of delighting external customers and enhancing corporate value."

sementara Bergeron mendefinisikannya dalam kalimat berikut:

"A collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semi-autonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market."

Adapun definisi terlengkap ditawarkan oleh Moller, yaitu:

"An independent organisational entity which provides well defined services for more than one unit (which may be a division or business unit) within an organisation. The organisation is responsible for managing its costs and the quality and timeliness of the

services it provides to its internal customers. It has its own dedicated, resources and typically will have informal or formal contractual arrangements, often called service level agreements, with its customers."

dan definisi tersingkat diperkenalkan oleh Quinn et.al. yaitu:

"The practice of business units, operating companies and organizations deciding to share a common set of services rather than have a series of duplicate staff functions."

Keseluruhan definisi tersebut sama-sama mengacu pada keinginan untuk memberikan sejumlah nilai atau value kepada stakeholder, yang antara lain didominasi oleh keinginan mereduksi biaya pengelolaan sejalan dengan target meningkatkan kualitas pelayanan.

11.4 MENGLASIFIKASIKAN KOMPONEN BERBAGI PAKAI

Pertanyaan yang sering diajukan oleh para praktisi manajemen adalah menentukan komponen teknologi informasi apa saja yang layak untuk dibagikan antar organisasi. Menurut konsep yang diperkenalkan oleh KPMG, komponen teknologi informasi yang baik untuk di-"shared" adalah yang sifatnya dibutuhkan oleh seluruh organisasi (common) dan berbasis pelayanan transaksional untuk meningkatkan efisiensi biaya.

Contoh sejumlah aktivitas dan komponen yang dapat dibagikan adalah manajemen data, pemeliharaan jaringan, tata kelola pengadaan barang, dan lain sebagainya. Sementara hal-hal yang sulit untuk dibagikan adalah hubungan

pelanggan, integrasi bisnis, governance teknologi informasi, dan lain sebagainya. Tabel berikut memperlihatkan sejumlah besar komponen sistem informasi dalam sebuah organisasi yang dapat menjadi panduan penentuan entitas mana saja yang dapat dipergunakan secara bersama-sama.

11.5 MENJELASKAN ANEKA RAGAM MODEL SHARED - SERVICES

Bagi organisasi yang berniat untuk mengimplementasikan konsep "shared services" ini, ada delapan jenis atau model yang dapat dipergunakan, tergantung dari karakteristik grup organisasi yang bersangkutan. Berikut adalah deskripsi detail dari masing-masing pendekatan.

Internal Division Appointment

Model ini adalah sebuah situasi dimana perusahaan induk menunjuk sebuah divisi atau unit internal di dalam organisasi - dalam hal ini adalah Divisi Teknologi Informasi - untuk melayani dan mengelola semua kebutuhan teknologi informasi yang ada pada anak-anak perusahaan atau unit-unit independen organisasi lainnya. Sistem ini biasa disebut sebagai sentralisasi otoritas jasa manajemen teknologi informasi, karena sifatnya yang dimonopoli oleh divisi terkait.

Corporate Unit Spin Off

Model ini terbentuk dari keputusan pimpinan tertinggi perusahaan untuk melepas unit teknologi informasinya, dan kemudian menjadi sebuah entitas organisasi

tersendiri {misalnya dalam bentuk Perseroan Terbatas atau Persekutuan Berbadan Hukum) yang menawarkan jasa-jasanya kepada induk organisasi maupun anak-anak

perusahaan terkait. Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa entitas ini harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya yang juga mampu menawarkan jasanya kepada kelompok organisasi yang melepas unit usahanya tersebut.

Third Party Alliance

Adalah situasi dimana seluruh organisasi terkait bersepakat menunjuk pihak ketiga untuk membantu mereka dalam menyediakan jasa tata kelola teknologi informasi. Bering kali keputusan ini dianggap sebagai salah satu bentuk pengalihdayaan atau yang lebih dikenal dengan istilah outsourcing. Pihak ketiga yang dimaksud di sini tidak memiliki aliansi apapun dengan seluruh organisasi yang ada, dalam arti kata bahwa penugasan yang dibebankan sifatnya adalah murni profesional.

Subordinate Company Forming

Dipacu oleh kesepakatan dari sejumlah organisasi dalam melakukan investasi bersama untuk membuat sebuah anak perusahaan yang bertugas melayani kebutuhan manajemen teknologi informasi masing-masing organisasi yang tergabung dalam sebuah konsorsium pemegang saham. Karena sifatnya sebagai anak perusahaan, tentu sajaterdapat sejumlah kesepakatan-kesepakatan tertentu yang membedakannya dengan perusahaan saingan sejenis.

Cross Mechanism Agreement

Model ini sering disamakan dengan aktivitas barter, yaitu dua atau sejumlah organisasi bersepakat untuk saling bertukar pakai sumber daya teknologi informasi yang dimilikinya, tergantung dari kebutuhan dan ketersediaan masing-masing organisasi. Proses barter ini biasanya diawali dengan penandatanganan MOU (Memorandum Of

Understanding) sebelum pada akhirnya masuk ke tahap kontrak kerjasama secara profesional.

Best of Breeds Selection

Model ini tergolong cukup "advance" implementasinya. Masing-masing pihak bersepakat untuk saling berbagi pakai terkait dengan sumber daya yang dimiliki. Misalnya adalah Organisasi A akan menyediakan server utamanya, sementara Organisasi B akan melakukan pengelolaan terhadap sistem databasenya, dimana Organisasi C sepakat membagi bandwidth infrastrukturnya, dan Organisasi D dit yang dibutuhkan. Pemilihan siapa menyediakan apa untuk dibagi berdasarkan performa terbaik dari setiap jenis komponen teknologi informasi yang ada.

Just-In-Time Cooperation Procedure

Jenis lain dari kerjasama berbagi pakai adalah ketika kolaborasi hanya dilakukan pada saat dibutuhkan saja (baca: just-in-time). Mekanisme ini kerap kali dipakai untuk jenis organisasi yang manajemennya dilaksanakan berbasis proyek. Dengan kata lain, setiap organisasi dalam konsorsium, memiliki prosedur untuk meminjamkan atau membagi kapabilitas teknologi informasinya ke anggota yang lain dalam saat-saat tertentu.

Dynamic Network Assignment

Adalah model terkini dimana secara dinamik organisasi yang tergabung dalam sebuah jejaring secara periodik memberitahukan kapabilitas teknologi informasinya untuk sewaktu-waktu siap dipakai berdasarkan kebutuhan yang berbeda-beda dengan beraneka ragam format yang diinginkan. unjuk untuk melakukan manajemen sumber daya manusia teknologi informasi Siklus Manajemen Berbagi Pakai

Pada akhirnya, menentukan pilihan model mana yang paling sesuai akan sangat bergantung pada karakteristik kebutuhan organisasi yang ada. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan terkait dengan manajemen berbagi pakai dan terlepas dari model mana yang dipilih adalah sebagai berikut:

- Definisikan kebutuhan organisasi secara jelas, terutama terkait dengan peranan strategis dan operasional dari teknologi informasi yang akan dipergunakan;
- Lakukan kajian terhadap kebutuhan sumber daya teknologi informasi apa saja yang harus tersedia bagi organisasi terkait;
- Sepakati target SLA (Service Level Agreement) yang harus dimiliki oleh pihak-pihak penyedia jasa pengelolaan teknologi informasi;
- Eksekusi proses pengadaan sumber daya teknologi informasi, dalam arti kata melakukan pembelian bersama atau investasi oleh pihak yang akan menyelenggarakan kerjasama;
- Implementasikan semua jenis pelayanan yang telah disepakati sebelumnya;
- Ukurlah frekuensi dan volume penggunaan masing-masing organisasi terhadap jasa-jasa yang diberikan oleh pihak penyelenggara;
- Alokasikan sumber daya finansial untuk pembayaran terhadap jasa penyelenggaraan yang telah dilakukan; dan
- Evaluasi manfaat atau value yang diperoleh oleh organisasi dari model penyelenggaraan berbagi pakai yang telah dilakukan.

11.6 MENETAPKAN KEPUTUSAN PENGGUNAAN MODEL

Berkaca kepada organisasi yang telah berhasil menerapkan model SSO, perlu diperhatikan bahwa menyadari dasar keputusan untuk melakukan aktivitas berbagi pakai merupakan prasyarat mutlak keberhasilan inisiatif tersebut. Seringkali kehendak membentuk SSO dilakukan secara sepihak, tidak alarni, sehingga berakibat pada tingginya resistensi satu atau beberapa anggota organisasi yang berniat untuk berbagi pakai sumber daya. Dengan kata lain, semakin alami keputusan bersama untuk membentuk SSO dijalani (misalnya karena sama-sama ingin mereduksi biaya, atau kesepakatan untuk berkolaborasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, atau tuntutan merger dan akuisisi yang diterapkan, atau demi pemenuhan regulasi tertentu), semakin tinggi tingkat kesuksesannya.

UNIVERSITAS
INABA