

03 SERVICE STRATEGY PHASE

Sering dijumpai Departemen TI bekerja dalam menyediakan layanan TI secara reaktif, insidental, dan parsial, yakni membangun sistem-sistem TI hanya sekedar merespon permintaan bisnis saja, berdasarkan ide sesaat staf TI atau pimpinan, dan tanpa adanya perencanaan yang komprehensif sejak awal. Satu demi satu layanan TI dibangun dan dijalankan tanpa perencanaan atau cetak biru (blue print) yang jelas hingga seringkali terdapat perulangan atau overlap antar sistem-sistem TI yang sudah ada, terjadi pemborosan sumber daya, antar sistem yang tidak bisa bekerja sama, atau kadang sistem TI yang telah dibangun tidak dijalankan atau tanpa perawatan, serta monitoring perkembangan dan berkelanjutan.

ITIL menyarankan penyedia layanan TI untuk memulai inisiatif layanannya dengan merumuskan terlebih dahulu rencana jangka panjang dari layanan TI yang akan disediakan. Rencana jangka panjang ini mencakup strategi layanan TI dan daftar layanan-layanan TI dalam jangka panjang yang dipilih dan dirancang untuk mendukung tercapainya tujuan bisnis organisasi semaksimal mungkin. Bagi sebuah organisasi penyedia layanan TI komersial, strategi dibutuhkan untuk memenangkan persaingan, sedangkan bagi penyedia layanan TI internal sebuah organisasi, strategi dibutuhkan untuk memastikan layanan TI sejalan dan mendukung strategi bisnis.

Untuk merumuskan strategi layanan TI dan daftar layanan TI jangka panjang (Service Portfolio), ITIL merekomendasikan penyedia layanan melakukan lima proses, yakni mengkaji strategi layanan TI (Generating Strategy), melakukan kajian kebutuhan pelanggan terhadap layanan TI (Demand Management), kajian aspek keuangan (Financial Management), merumuskan daftar layanan TI jangka panjang (Service Portfolio Management), dan menjaga hubungan dengan pelanggan (Business Relationship Management).

Strategi

Strategi adalah perencanaan “tingkat tinggi” atau jangka panjang untuk mencapai sesuatu, atau sebuah rencana yang memberi arah bagaimana sebuah organisasi mencapai tujuannya. Dari definisi ini dapat dipahami bahwa untuk merumuskan sebuah strategi layanan TI harus mengerti dahulu tujuan dari layanan TI. Strategi layanan TI bukan hanya akan memberikan pemahaman kepada seluruh staf TI tentang “apa yang harus dilakukan”, namun juga “mengapa kita melakukannya”.

Merumuskan dan menuliskan strategi adalah penting sebagai media komunikasi penyedia layanan kepada stakeholders lainnya tentang tujuan apa yang ingin organisasi raih dan apa yang akan penyedia layanan TI lakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Komunikasi ini penting dalam rangka memperoleh dukungan stakeholders terhadap program/layanan yang disediakan penyedia layanan TI.

Perbedaan Strategi dan Taktik

Strategi adalah sebuah cara “umum” organisasi mencapai tujuannya, sedangkan taktik adalah cara-cara spesifik untuk menerapkan strategi yang dipilih.

Contoh

Sebuah minimarket yang memiliki visi “menjadi jaringan minimarket terlaris di Indonesia” mencoba mencapainya melalui tiga strategi, yaitu “Nyaman, Murah, dan Cepat”.

Strategi “Nyaman” diimplementasikan dengan taktik: suhu ruangan minimarket tidak terlalu panas dan tidak terlalu dingin; dinding, rak, dan lantai yang bersih; rak dan produk dagangan disusun rapi dan dikelompokkan berdasarkan jenisnya.

Strategi “Murah” diimplementasikan dengan taktik: membuat tiga hari promo setiap bulannya; diskon 3% setiap belanja Rp.200.000,00; mengembalikan selisih harga apabila produk sejenis yang dijual di minimarket lain lebih murah.

Strategi “Cepat” diimplementasikan dengan taktik: menyediakan uang receh yang relatif banyak dan dikelompokkan berdasarkan nilainya dalam laci kasir; menyediakan dua meja kasir; menggunakan price tag scanner.

Tujuan dan Cakupan Service Strategy

Tujuan tahapan Service Strategy dalam siklus hidup layanan TI adalah merumuskan “4 (Empat) P” yang dibutuhkan penyedia layanan TI untuk memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.

1. **Perspective:** visi dan misi layanan TI, tata nilai, tujuan, sasaran
2. **Position:** diferensiasi, target pasar
3. **Plans:** rencana layanan-layanan TI jangka panjang
4. **Patterns:** pola layanan

“Empat P” tersebut mencakup penentuan:

1. Siapa target pengguna layanan TI kita?
2. Layanan-layanan TI apa yang akan kita sediakan untuk mereka?
3. Bagaimana layanan TI yang disediakan mampu menciptakan value bagi target pengguna?
4. Apa yang membedakan kita sebagai penyedia layanan dan layanan TI yang kita berikan dari pesaing-pesaing lain (positioning)?
5. Bagaimana analisis investasi TI tersebut?
6. Bagaimana memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna?

Kumpulan aktivitas merumuskan strategi layanan TI tersebut dalam ITIL disebut proses Strategy Management for IT Services atau Generating Strategies.

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut akan digunakan sebagai landasan membuat sebuah daftar lengkap layanan TI yang akan disediakan, yang dikenal sebagai Service Portfolio. Service Portfolio inilah produk utama dari tahapan Service Strategy.

Manfaat melakukan tahapan Service Strategy bagi organisasi atau bisnis adalah:

1. Menjadikan TI sebagai aset strategis (bukan hanya menjadi cost center), yakni layanan TI sebagai alat memenangkan persaingan, memberikan pelayanan terbaik, dan mencapai tujuan organisasi
2. Membuat Departemen TI berpikir dan bertindak secara sistematis dan strategis sehingga layanan TI dapat disediakan secara efisien dan efektif
3. Membantu memastikan hubungan antara aktivitas-aktivitas penyedia layanan TI dengan luaran-luaran penting yang diharapkan pelanggan
4. Membantu penyedia layanan mempunyai pemahaman jelas tentang jenis-jenis dan tingkat layanan yang akan mampu memuaskan pelanggan
5. Memungkinkan penyedia layanan TI merespon perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan efektif

Cakupan dari Service Strategy adalah:

1. Mendefinisikan strategi sebuah penyedia layanan TI dalam menyediakan layanan-layanan TI agar memenuhi tujuan-tujuan bisnis pelanggan
2. Mendefinisikan strategi pengelolaan layanan-layanan TI tersebut

Service Portfolio

Service Portfolio adalah daftar layanan TI yang disediakan oleh penyedia layanan dalam jangka panjang (saat ini, masa lalu/sudah selesai, kemungkinan diadakan di masa mendatang), termasuk di dalamnya informasi terkait komitmen/kontrak layanan-layanan saat ini dan mendatang, status layanan, layanan pihak ketiga, dan perubahan-perubahan layanan yang diinisiasi tahapan Continual Service Improvement (CSI).

Secara fisik, Service Portfolio disimpan dan dikelola dalam sebuah database yang disebut **Service Knowledge Management System (SKMS)**. Layanan yang terdaftar dan dikelola dalam Service Portfolio dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok layanan TI:

1. **Service pipeline:** layanan-layanan TI yang baru dalam taraf usulan, perencanaan, atau dalam pengembangan.
Layanan-layanan TI dalam kelompok ini masih dalam tahapan Service Strategy atau mungkin Service Design. Layanan TI dalam tahapan Service Strategy adalah layanan-layanan TI yang baru pada tahapan usulan, usulan value yang akan disediakan layanan, dan cost-benefit analysis. Jadi, layanan-layanan TI ini baru berupa ide/usulan yang belum disetujui, belum dibangun, apalagi dijalankan dalam lingkungan kerja yang sebenarnya.
2. **Service catalogue:** daftar layanan-layanan TI yang sedang berjalan saat ini dan layanan TI yang telah disetujui dan siap akan dijalankan dalam lingkungan kerja sebenarnya meskipun aplikasi TI baru akan dibangun (chartered – telah disetujui dan dana pengembangan sistem telah disediakan).

Contoh

Service Catalogue seperti brosur daftar produk sepeda motor yang dapat dibeli di sebuah dealer sepeda motor. Beberapa tipe sepeda motor yang ditawarkan di brosur mungkin sudah dipajang di dealer, dapat dibeli, dan langsung dikendarai. Beberapa tipe sepeda motor lainnya mungkin harus dipesan terlebih dahulu, baru kemudian dirakit dan dikirimkan beberapa bulan kemudian.

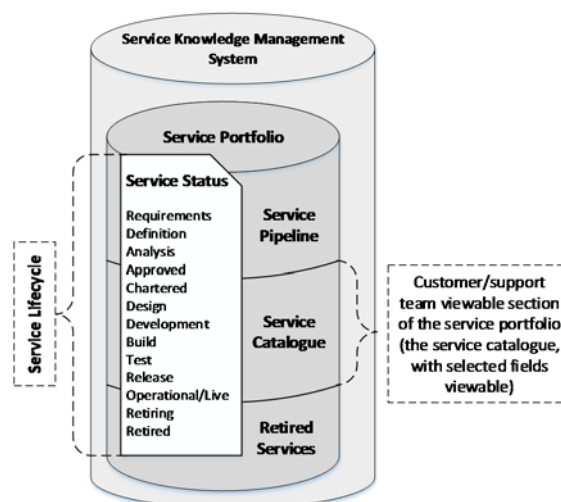
Service catalogue juga menampilkan layanan-layanan TI yang sedang dijalankan (langsung dapat digunakan pelanggan) saat ini (dalam tahapan Service Operation) dan layanan-layanan TI yang siap atau telah disetujui akan dijalankan (masih dalam tahapan Service Design atau Service Transition).

3. **Retired services:** layanan-layanan TI yang dulu disediakan dan kini telah dihentikan.
Informasi tentang layanan-layanan yang telah “pensiun” ini penting untuk mengantisipasi apabila di kemudian hari layanan TI tersebut akan dibutuhkan kembali karena penyedia layanan telah mengetahui service assets (sumber daya dan kemampuan) apa yang dulu pernah dimiliki dan digunakan.



Gambar 3.1 Layanan Service Portfolio

Gambar berikut ini menunjukkan bagaimana Service Portfolio mengelola sebuah layanan TI dalam siklus hidup layanannya dengan cara mencatat status layanannya dalam sistem Service Portfolio. Aktivitas-aktivitas memperbarui informasi dalam Service Portfolio agar senantiasa up-to-date yang disebut sebagai proses Service Portfolio Management.



Gambar 3.2 Service Portfolio

Contoh

Informasi akan diimplementasikannya Sistem Operasi “Windows 10” untuk layanan masa depan (Service Pipeline), “Windows 8” dapat diakses saat ini (Service Catalogue), dan “Windows XP” tercatat di layanan masa lampau (Retired Service)

Contoh

2016	2017	2018	2019	2020
Internet	Internet	Internet	Internet	Internet
e-Mail	e-Mail	e-Mail	e-Mail	e-Mail
SI Keuangan	SI Keuangan	SI Keuangan	SI Keuangan	SI Keuangan
	SI SDM	SI SDM	SI SDM	SI SDM
		SI Tagihan	SI Tagihan	SI Tagihan
Web Mail	Web Mail			

Contoh

Berikut ini contoh detil status laporan Service Porfolio.

Service	Version	Description	Portfolio Part	Status	Business Outcomes
e-Mail	Standard	Web-based e-mail	Service Catalogue	Operational	Komunikasi bisnis internal dan eksternal
Sistem Informasi Akademik	V2	Versi baru, dalam tahapan desain	Service Catalogue	Built	Penilaian dan KRS online
Kerja Praktik Online	V1	Layanan baru	Service Pipeline	Defined	Akan disepakati
Penggajian	V2.1	Versi terbaru	Service Catalogue	Operational	Gaji staf dibayarkan tepat waktu

Proses-Proses Service Strategy

Untuk menghasilkan Service Portfolio, ITIL merekomendasikan organisasi melaksanakan dan mengkoordinasikan lima proses:

1. Strategy Management for IT Services (Generating Strategy)

Proses merumuskan, mengembangkan, dan mengorganisasi strategi bagaimana penyedia layanan TI akan dapat membuat organisasi mencapai tujuan-tujuan bisnisnya dengan menyediakan dan mengatur layanan-layanan TI yang cocok dengan tujuan-tujuan bisnis tersebut. Termasuk dalam proses ini adalah aktivitas-aktivitas mengkaji kemampuan (resources dan capabilities) dari penyedia layanan, pesaing, dan potensi pasar sehingga dapat dirumuskan sebuah strategi yang tepat untuk penyediaan layanan TI bagi pelanggan.

2. Demand Management

Proses memahami, mengantisipasi, dan mempengaruhi kebutuhan pelanggan terhadap layanan TI yang disediakan penyedia layanan, termasuk di dalamnya mengenali pola aktivitas bisnis dan pengaruhnya terhadap penggunaan layanan TI. Proses Demand Management bekerja sama dengan proses Capacity Management untuk memastikan penyedia layanan memiliki kapasitas layanan yang mampu memenuhi permintaan pelanggan.

3. Financial Management

Proses mengidentifikasi biaya-biaya yang timbul dalam proses penyediaan layanan TI, mengatur penganggaran (budgeting), akuntansi keuangan (accounting), dan harga jual (charging) layanan TI.

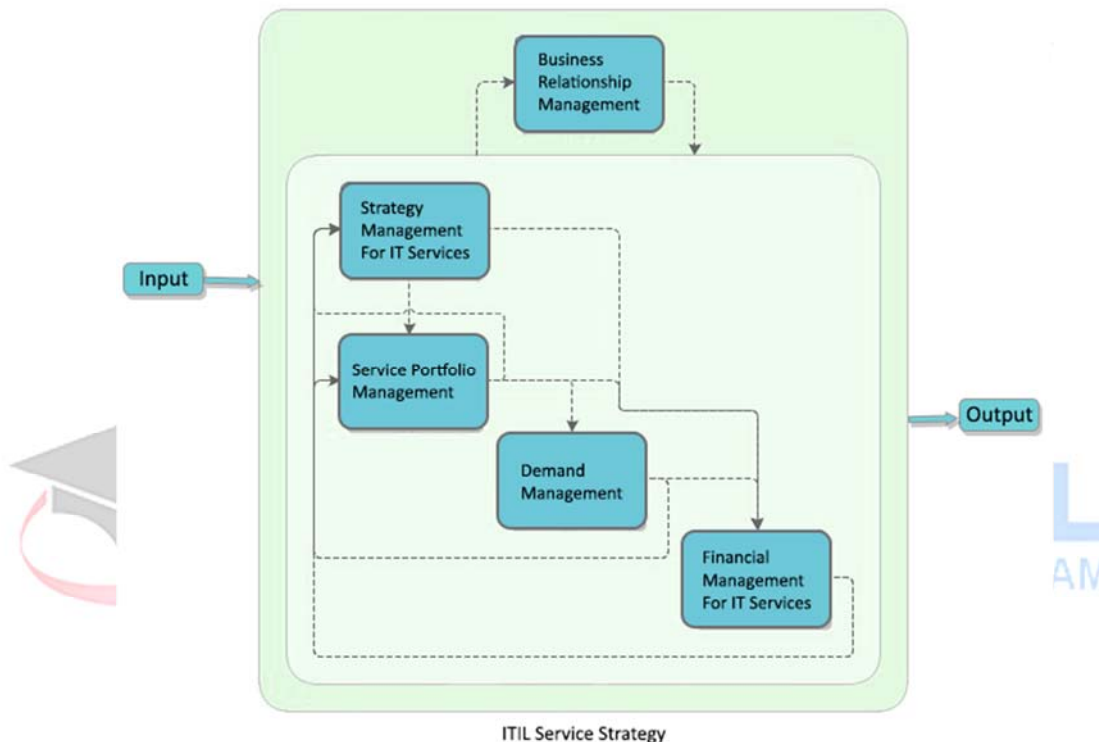
4. Service Portfolio Management

Menentukan dan mengelola dokumen/data Service Portfolio (daftar lengkap layanan-layanan TI yang disediakan), dan menyetujui analisis-analisis investasi TI. Proses ini bertanggung jawab memastikan penyedia layanan menyediakan layanan-layanan TI yang benar-benar memenuhi kebutuhan bisnis dengan investasi yang sesuai.

5. Business Relationship Management

Aktivitas-aktivitas membangun hubungan baik antara penyedia layanan dengan pelanggan (baik pelanggan saat ini maupun calon pelanggan), mengenali hubungan/keinginan pelanggan, dan memastikan layanan-layanan TI untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut benar-benar dikembangkan dan disediakan oleh penyedia layanan serta mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berubah/berkembang sejalan waktu dan perubahan lingkungan. Contoh: survei kepuasan pelanggan, testing, training, validasi kebutuhan pelanggan, atau meng-update sebuah incident.

Dari kelima proses tersebut, proses Business Relationship Management adalah proses yang dijalankan hampir di semua tahapan siklus hidup layanan TI.



Gambar 3.3 Hubungan Antar Proses pada Service Portfolio

Strategy Management for IT Services

Merupakan proses atau rangkaian aktivitas untuk merumuskan strategi layanan TI agar manajemen layanan TI dapat menjadi “aset strategis” organisasi. Aset adalah sesuatu yang berharga. Aset strategis (strategic asset) adalah sesuatu yang berharga yang dimiliki organisasi yang dapat dipergunakan untuk keuntungan organisasi. Bagi penyedia layanan TI komersial, aset strategis dapat memberikan nilai tambah dalam memenangkan persaingan bisnis. Bagi penyedia layanan TI internal, nilai tambah sebuah aset strategis mungkin dalam bentuk keuntungan mencapai tujuan bisnis organisasi.

Contoh

- Sebuah perusahaan memiliki strategi bisnis memenangkan persaingan dengan menerapkan prinsip respon cepat untuk setiap keluhan/masukan pelanggan. Untuk mendukung strategi bisnis tersebut, maka perusahaan menyediakan sistem layanan online chatting yang memungkinkan pelanggan bertanya, berkonsultasi, atau menyampaikan keluhan kepada customer service kapan saja (24 jam 7 hari) dan ditindaklanjuti sesegera mungkin. Sistem online chatting ini kemungkinan dapat menjadi sesuatu yang membedakan perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam memenangkan persaingan dan merebut pasar.

- Penerapan sistem perkiraan harga (sales quotation) otomatis yang memungkinkan calon pembeli secara cepat mengetahui perkiraan harga barang yang akan dibeli dan perbandingannya dengan produk sejenis dari pesaing lainnya.

Menjadikan manajemen layanan TI sebagai aset strategis menuntut penyedia layanan benar-benar mengerti apa yang dibutuhkan atau diinginkan oleh pelanggan dan kemudian memenuhinya. Untuk benar-benar mampu memenuhi keinginan/kebutuhan pelanggan tersebut, penyedia layanan TI harus memiliki rencana atau strategi yang baik. Rangkaian aktivitas merumuskan strategi layanan TI inilah yang oleh ITIL disebut proses Strategy Management for IT Services, yang terdiri dari aktivitas “Analisis Strategi” dan “Generating Strategy”.

Analisis Strategi

Aktivitas pertama dalam proses Strategy Management for IT Services adalah melakukan analisis keadaan saat ini (umumnya menggunakan analisis SWOT), yaitu mencakup:

1. Analisis lingkungan internal organisasi
Mengidentifikasi kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) organisasi dan layanan TI yang telah ada, termasuk melakukan analisis biaya dan Return On Investment (ROI) setiap layanan TI.
2. Analisis lingkungan eksternal organisasi
Mengidentifikasi faktor-faktor di luar organisasi yang mungkin berpengaruh terhadap organisasi dan layanan TI organisasi, baik sebagai peluang (opportunity) ataupun sebagai ancaman (threat), seperti tren teknologi, peraturan pemerintah, atau pangsa pasar baru.
3. Menentukan tujuan-tujuan strategis yang ingin diraih organisasi dalam jangka waktu tertentu
4. Menentukan target pasar dan pelanggan
Dari analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, selanjutnya akan dianalisis target pasar dan pelanggan yang sesuai dengan layanan TI kita.

Generating Strategy

Setelah tujuan strategis layanan TI telah ditetapkan, dilanjutkan aktivitas merumuskan strategi untuk mencapai tujuan strategis tersebut. Strategi yang dirumuskan pada dasarnya mencakup dua hal:

1. Apa yang harus dilakukan organisasi?
2. Bagaimana layanan TI akan dapat mendukung bisnis/kebutuhan pelanggan?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penyedia layanan dapat mendefinisikan empat perspektif strategi (4P) layanan TI, yaitu:

1. Perspective

Menetapkan visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai standar layanan TI. Umumnya visi, misi, tujuan, dan nilai layanan TI diturunkan dari visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.

Contoh

Visi penyedia layanan TI: “Menjadi penyedia layanan internet terbaik di Indonesia” atau “Menjadi penyedia layanan TI pilihan bagi internal grup perusahaan”.

Visi layanan TI atau departemen TI sebuah perguruan tinggi: “Mewujudkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai sarana utama peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan”.

Misi layanan TI atau departemen TI sebagai penjabaran dari visi di atas adalah:

1. Meningkatkan kualitas akses informasi penyelenggaraan pendidikan bagi seluruh civitas akademika, baik di lingkungan internal maupun eksternal.
2. Meningkatkan suasana akademik berbasis TIK dalam proses pengajaran.
3. Meningkatkan efisiensi proses penyelenggaraan pendidikan.

2. Position

Menetapkan hal-hal yang membuat layanan dan penyedia layanan “berbeda” dibandingkan layanan dan penyedia layanan lain di mata pelanggan. Perbedaan ini (atau dalam marketing disebut positioning) dapat dilakukan dengan perbedaan jenis layanan, keunggulan layanan, fokus target pengguna tertentu, atau availability dan reliability aksesnya. Pilihan positioning ini harus konsisten dengan rumusan perspective sebelumnya.

Contoh

Penyedia layanan menetapkan positioning sebagai yang termurah, yang tercepat, atau yang paling stabil.

3. Plans

Menetapkan rencana-rencana teknis untuk mencapai tujuan strategis, visi, dan positioning. Plan dapat berupa rencana untuk me-review layanan-layanan TI yang ada, mencari layanan-layanan yang boros, dan kemungkinan rencana teknis efisiensi operasional.

Contoh

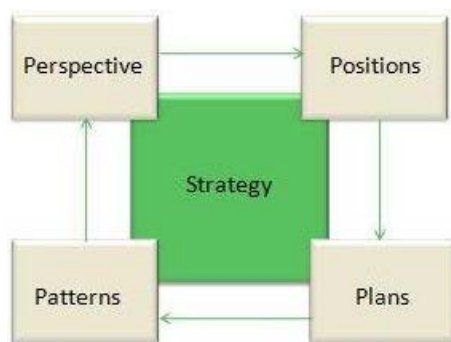
Untuk mewujudkan persepsi layanan TI yang ramah, maka penyedia layanan merencanakan pelatihan-pelatihan staf TI untuk lebih memahami proses-proses bisnis perusahaan (bukan hanya teknis TI semata).

4. Pattern

Menetapkan pola tindakan atau aktivitas dalam penyediaan layanan TI. Pola ini dapat mencakup struktur organisasi, prosedur, prioritas, kebijakan, anggaran, jadwal aktivitas, dan lain-lain.

Contoh

Untuk mewujudkan kesan layanan ramah, maka staf Service Desk wajib memakai pakaian seragam perusahaan yang casual, menyapa dengan kalimat sapaan tertentu, dan bersikap ramah terhadap setiap pelanggan.



Gambar 3.4 Empat Perspektif Strategi

Studi Kasus

Sebuah perusahaan holding company memiliki anak-anak perusahaan, dimana selama ini Departemen TI yang berada di perusahaan induk bertugas melayani semua layanan TI anak-anak perusahaan tersebut. Dalam rangka peningkatan akselerasi perusahaan, meningkatkan keuntungan, dan menekan biaya operasional ("tujuan bisnis organisasi"), dewan eksekutif perusahaan mengambil kebijakan memperbolehkan setiap anak perusahaan mengambil layanan TI dari mana saja, tidak harus dari Departemen TI perusahaan induk. Untuk itu, dibutuhkan strategi layanan TI untuk melaksanakan kebijakan tersebut dan mencapai tujuan bisnis organisasi yang melatarbelakangi kebijakan tersebut.

Kajian SWOT yang dilakukan Departemen TI terhadap layanan TI menemukan:

1. Kekuatan (Strength): layanan TI yang disediakan Departemen TI selama ini telah cukup handal dan mudah diakses
2. Kelemahan (Weaknesses): pelanggan internal layanan TI berpendapat bahwa layanan TI yang disediakan oleh Departemen TI tidak sebanding dengan biaya yang harus dialokasikan tiap-tiap anak perusahaan, mereka yakin dapat memperoleh layanan TI yang lebih murah dari pihak luar (outsourcing)
3. Peluang (Opportunities): apabila seluruh layanan dan sistem TI diintegrasikan, maka ada kemungkinan penghematan biaya
4. Ancaman (Threats): banyaknya tawaran penyedia layanan TI luar (outsourcer) dengan harga lebih murah, meskipun belum ada jaminan kualitas layanan dan jaminan keamanan

Dari analisis SWOT sebelumnya, diambil keputusan jenis penyedia layanan TI adalah jenis kedua (Tipe II), yaitu Shared Service Provider, dan tujuan strategis layanan TI yakni:

1. Menyediakan layanan TI yang benar-benar memenuhi kebutuhan semua unit bisnis perusahaan paling lambat pada akhir tahun depan
2. Menintegrasikan sistem dan layanan TI serta mengurangi biaya operasional layanan TI dalam waktu 10 (sepuluh) bulan ke depan
3. Meningkatkan kepuasan pengguna layanan TI hingga 25% lebih baik pada akhir tahun depan

Strategi-strategi layanan TI yang telah dirumuskan dalam aktivitas Generating Strategy selanjutnya harus dieksekusi/diimplementasikan dengan mengembangkan atau memodifikasi layanan-layanan TI yang disediakan penyedia layanan, yang direncanakan dalam proses Service Portfolio Management.

ITIL merekomendasikan 8 (delapan) langkah dalam merumuskan strategi layanan TI (Generating Strategy) dan mengidentifikasi paket-paket layanan TI, yaitu:

1. Langkah 1: Menentukan target pasar dan pelanggan

Menentukan tipe penyedia layanan apa yang paling sesuai (Internal, Shared, atau External Service Provider) dan menentukan target pasar/pelanggan layanan TI.

2. Langkah 2: Memahami pelanggan kita

Mengenali Critical Success Factors (CSF) atau Key Performance Indicators (KPI) dari bisnis pelanggan, memahami layanan TI apa yang dapat mendukung pencapaian CSF/KPI tersebut, dan menjadikannya sebagai indikator kesuksesan layanan TI.

Contoh

Apabila pelanggan kita adalah Departemen Marketing dimana CSF-nya adalah jumlah penjualan, maka sistem pemesanan online yang cepat, mudah, dan dapat diakses di mana dan kapan saja kemungkinan akan mampu meningkatkan volume penjualan (business outcome).

3. Langkah 3: Mengkuantifikasi business outcome dan value layanan TI

Mengkuantifikasi business outcome yang diharapkan pelanggan dan menerjemahkannya ke dalam value layanan TI, dalam hal ini utility dan warranty.

Contoh

Business Outcome	Utility	Warranty
Membuat pemesanan dalam waktu 5 (lima) menit	Mampu menerima dan memroses data detil pemesanan	Dapat diakses 24 jam 7 hari dan dari mana saja melalui internet, serta menjamin keamanan dan dokumentasi transaksi

4. Langkah 4: Mengelompokkan dan memvisualisasikan layanan

Memahami apakah layanan-layanan TI terdapat kesamaan karakter/spesifikasi tertentu sehingga dapat dikelompokkan. Pengelompokan ini berguna khususnya saat ingin menentukan utility dan warranty dari layanan TI.

Contoh

Jika mengusulkan layanan-layanan TI yang hanya dapat diakses melalui jaringan Local Area Network (LAN), maka utility dan warranty layanan TI akan sangat tergantung dengan utility dan warranty infrastruktur LAN.

5. Langkah 5: Memahami peluang pangsa pasar

Menentukan kelompok pelanggan mana yang menjadi target layanan TI berdasarkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh organisasi, baik dalam hal sumber daya TI (resources) maupun kemampuan TI (capabilities).

6. Langkah 6: Mendefinisikan layanan-layanan TI berdasarkan outcome

Saatnya memilih layanan-layanan TI apa yang akan disediakan berdasarkan pilihan business outcomes. Dengan memahami business outcomes apa yang diharapkan pelanggan, maka dapat dipahami komponen-komponen dan layanan pendukung apa yang dibutuhkan.

Contoh

Perusahaan memilih untuk memenuhi business outcomes pelanggan yang membutuhkan layanan TI yang dapat diakses kapan saja (24 jam 7 hari tidak pernah down). Pilihan ini membawa konsekuensi infrastruktur yang benar-benar handal, konsekuensi biaya, serta keterampilan dan pengetahuan staf yang memadai

7. Langkah 7: Mendefinisikan model layanan (service model)

Model layanan adalah sebuah model yang menggambarkan bagaimana service assets berinteraksi dengan customer assets untuk menciptakan value. Model layanan menggambarkan komponen-komponen sistem layanan.

Contoh

Blueprint layanan TI.

8. Langkah 8: Mendefinisikan unit dan paket layanan

Menentukan bagaimana layanan-layanan TI akan dikemas dan disajikan kepada pelanggan agar lebih sederhana dan menarik.

Contoh

Microsoft Word, Excel, dan Power Point disampaikan dalam satu paket aplikasi Microsoft Office.

Demand Management

Demand Management adalah salah satu proses dari level Service Strategy yang bertujuan memahami pola permintaan layanan TI (Apa saja? Seberapa banyak? Seberapa sering? Kapan? Kapan saat-saat kritis layanan?), mengantisipasi, dan mempengaruhi pola permintaan pelanggan agar layanan TI selalu dapat memenuhi permintaan semua pengguna (tidak over-capacity, tidak under-capacity). Kapasitas layanan menyangkut quantity maupun quality layanan yang diminta pengguna (supply ~ demand). Oleh karena itu, proses Demand Management di level Service Strategy sangat terkait dengan proses Capacity Management di level Service Design. Demand Management dilakukan dengan menganalisis Pattern of Business Activities (PBA) dan User Profile (UP), selanjutnya merumuskan pilihan paket-paket layanan TI untuk masing-masing kelompok target customers.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mengimplementasikan proses Demand Management mencakup:

1. Mengidentifikasi sumber-sumber dokumen yang dapat menjadi referensi prediksi permintaan layanan

Contoh

Rencana bisnis, rencana marketing, rencana produksi, prediksi penjualan, kalender akademik untuk layanan TI di perguruan tinggi.

2. Melakukan User Profiles (UP), yaitu mengidentifikasi kelompok pengguna layanan dan pola aktivitas bisnis (PBA) masing-masing kelompok pengguna

Pattern of Business Activities (PBA)

Subaktivitas mengenali dan mendokumentasi pola aktivitas-aktivitas bisnis organisasi (jadwal, rutinitas) dan beban kerja (workload profile) dari aktivitas-aktivitas tersebut atau pola kebutuhan layanan TI. Informasi PBA ini dibutuhkan penyedia layanan untuk membantu memahami aktivitas bisnis dan merencanakan kebutuhan layanan-layanan TI untuk mendukung aktivitas bisnis tersebut seawal dan sebaik mungkin. Informasi dalam PBA mencakup aktivitas-aktivitas bisnis apa saja yang ada dalam organisasi, atau jika sudah jelas aktivitas apa yang akan didukung oleh layanan TI, maka segera diidentifikasi detail aktivitas tersebut. PBA dapat juga diartikan sebagai pola kebutuhan layanan TI.

Aktivitas Bisnis?

- **Frekuensi?** (perbulan, perminggu, pertahun, ...)
- **Volume?** (melayani 100 orang, 100 files, ...)
- **Lokasi?** (di departemen apa?, di gedung apa?, ...)
- **Waktu?** (minggu, bulan, tahun, ...)
- **Durasi?** (berapa waktu dibutuhkan 1 aktivitas?, sampai kapan aktivitas ini ada?, ...)

Gambar 3.5 Detil Informasi PBA

Selalu terdapat dua dilema penyediaan kapasitas TI apabila asumsi penyediaan kapasitas layanan selalu sama (flat). Jika kapasitas TI disediakan berdasarkan angka tertinggi permintaan layanan bisnis, maka akan terdapat pemborosan kapasitas TI, terutama pada waktu-waktu pengguna layanan sedikit (under-used capacity atau waktu-waktu tertentu saat kapasitas layanan TI digunakan di bawah batas maksimal). Namun, jika kapasitas TI disediakan berdasarkan nilai rata-rata permintaan bisnis, maka pada waktu-waktu sibuk akan terdapat kekurangan kapasitas TI sehingga layanan berjalan lambat (over-used capacity atau waktu-waktu tertentu saat permintaan layanan melebihi batas maksimal kapasitas layanan TI).

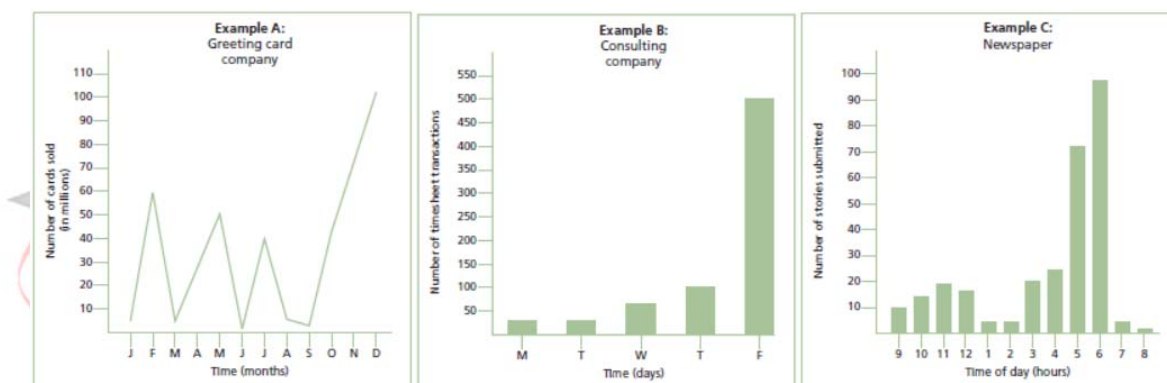
Semakin pola PBA dapat diprediksi, maka investasi TI semakin berisiko kecil sehingga keputusan usulan layanan TI dalam Service Portfolio dapat disetujui. Semakin PBA tidak dapat diprediksi, maka investasi TI semakin berisiko besar dan kemungkinan layanan TI tidak dapat disetujui.

Contoh

Departemen TI sebuah perguruan tinggi ingin memastikan kapasitas Sistem Informasi Akademik untuk mahasiswa harus selalu mampu memenuhi permintaan pengguna. Hasil identifikasi PBA menunjukkan bahwa setiap harinya mahasiswa mengakses Sistem Informasi Akademik untuk keperluan pendaftaran mata kuliah, melihat nilai, data diri, dan absensi. Akses ke Sistem Informasi Akademik meningkat drastis pada waktu pendaftaran ulang mahasiswa, yaitu di bulan Februari dan September. Dari 18.000 mahasiswa yang tercatat di sistem, rata-rata hanya 5% di antaranya melakukan pendaftaran mata kuliah pada minggu ke-1 dan 2 bulan Februari dan September, selanjutnya meningkat menjadi 25% pada minggu ke-3, dan akhirnya hampir 65% di antaranya melakukan pendaftaran ulang pada minggu terakhir. Pada hari terakhir pendaftaran ulang, jumlah pengguna meningkat rata-rata mencapai 2.000 pengakses. Dari semua aktivitas akses sistem, 70% pengguna mengakses sistem melalui internet kampus pada pukul 09.00 hingga 15.00. Informasi pola penggunaan layanan inilah yang disebut PBA.

Contoh

Pada layanan ATM, PBA mencoba mengenali bagaimana pola permintaan layanan ATM, mencakup informasi kapan penggunaan ATM terbanyak – kapan peak time-nya (misalnya dalam durasi bulanan setiap tanggal 1 s.d. 5 setiap tanggal penerimaan gaji – minggu pertama gaji, dalam durasi harian yaitu pada siang hari jam istirahat kantor pukul 12.00 s.d. 13.00), seberapa banyak permintaan pelanggan atau banyak transaksinya (Rp.500 ribu s.d. Rp.5 juta), dan siapa saja pengguna utama layanan (pegawai).



Gambar 3.6 Contoh Penyajian PBA dalam Bentuk Grafik

Setiap grafik pada gambar di atas menunjukkan contoh penyajian PBA. Setiap aktivitas bergantung pada layanan TI dan masing-masing menempatkan permintaan aset penyedia layanan TI.

1. Contoh A – PBA tahunan: Kartu ucapan harus dirancang, diproduksi, dan didistribusikan untuk setiap hari libur utama. Fluktuasi dalam penjualan mengakibatkan fluktuasi permintaan untuk layanan TI.
2. Contoh B – PBA mingguan: Konsultan perlu mengakses sistem timesheet untuk melacak aktivitas mereka sehingga pelanggan dapat ditagih. Sebagian besar konsultan menunggu hingga akhir minggu untuk menyelesaikan timesheet mereka. Beberapa konsultan mencatat kegiatan mereka setiap hari.
3. Contoh C – PBA harian: Jurnalis harus memenuhi batas waktu jam 6 sore untuk menyerahkan cerita mereka untuk dipublikasi. Setelah tenggat waktu, hanya koreksi yang dapat dibuat. Di akhir hari, semakin kritis layanan TI dan juga semakin banyak dimanfaatkan. Sebagian besar jurnalis menggunakan waktu jam makan siang untuk mewawancarai orang-orang untuk cerita yang akan dipublikasi.

Profil Pengguna (User Profiles)

Informasi tentang pola kebutuhan layanan TI (PBA) untuk tiap-tiap kelompok pengguna (misalnya mahasiswa, dosen, staf administrasi, kepala bagian, departemen marketing, aplikasi daftar ulang, dan sebagainya). Pengguna layanan TI (users) mencakup orang, fungsi bisnis, proses bisnis, atau aplikasi. Setiap jenis kelompok pengguna (user profile) dapat melakukan satu/lebih PBA yang membutuhkan kualitas dan kuantitas layanan TI yang berbeda-beda.

ORANG <ul style="list-style-type: none"> - Mahasiswa - Staf Administrasi - Dosen - Ketua Jurusan 	FUNGSI ORGANISASI <ul style="list-style-type: none"> - Pengajaran - Keuangan - Sumber daya manusia
PROSES <ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi - Kontrol pengajaran - Evaluasi kinerja dosen - Penggajian 	APLIKASI <ul style="list-style-type: none"> - Absensi sidik jari - Pendaftaran mata kuliah - Pendaftaran online mahasiswa baru

Gambar 3.7 Contoh Pengguna Layanan TI (Users)

Contoh

Salah satu entitas pengguna layanan TI adalah staf tim penjualan, dimana memiliki tiga aktivitas bisnis, yaitu:

1. Berkomunikasi dengan pelanggan melalui aplikasi TI “Customer Relationship Management”
2. Menerima pesanan dengan menggunakan aplikasi TI “Pemesanan Online”
3. Mengirimkan tagihan melalui “Sistem Informasi Keuangan”

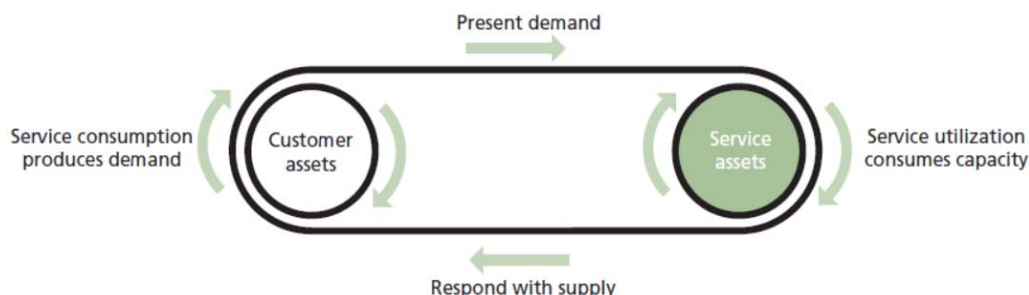
Dari setiap aktivitas tersebut diditilkan menjadi PBA terkait masing-masing layanan TI yang menunjukkan seberapa sering dan kapan saja akses terhadap layanan TI tersebut dilakukan. Dari data ini, Departemen TI dapat memperoleh informasi seberapa banyak beban yang harus dilayani sistem TI terkait untuk setiap staf penjualan baru atau total beban layanan yang harus mampu dilayani ketiga sistem TI tersebut.

3. Manajemen permintaan berbasis aktivitas (activity-based demand management)
Aktivitas mengidentifikasi kebutuhan kapasitas sistem TI berdasarkan analisis aktivitas bisnis yang didukung layanan TI tersebut. Proses bisnis adalah penentu utama produk dan layanan TI. Dari hasil analisis PBA dan User Profiles sebelumnya, dapat diprediksi layanan TI yang dibutuhkan, yaitu berapa besar kapasitas server, bandwidth jaringan, dan media penyimpanan yang dibutuhkan; berapa software resmi yang dibutuhkan; dan berapa staf yang dibutuhkan untuk mendukung layanan.
Activity-based demand management secara teknis melakukan:
 - a. Mengelompokkan PBA-PBA hasil aktivitas sebelumnya berdasarkan User Profiles (“Siapa melakukan Apa saja?”)
 - b. Memberi kode dokumen-dokumen PBA sehingga dapat digunakan untuk menganalisis berbagai aspek terkait layanan TI
4. Memformulasikan paket-paket layanan TI
Setelah memahami PBA-PBA untuk masing-masing User Profiles, maka besar kemungkinan dapat diperoleh informasi karakteristik kebutuhan setiap pengguna, misalnya kelompok pengguna A akan membutuhkan layanan spesifik X dengan tingkat layanan tertentu khusus waktu-waktu tertentu. Informasi ini memungkinkan penyedia layanan memformulasikan dan mengusulkan paket-paket layanan TI baru dalam Service Portfolio yang benar-benar cocok untuk kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, Service Portfolio disusun bukan hanya berdasarkan Financial Analysis saja, melainkan juga berdasarkan analisis PBA (Demand Management), sehingga Service Catalogue benar-benar sesuai dengan kebutuhan layanan TI saat ini dan Service Operation benar-benar memanfaatkan sumber daya TI secara cermat dan mampu merespon pelayanan secara cepat.
5. Manajemen permintaan operasional (management of operational demand)
Merumuskan dan menerapkan taktik-taktik tertentu untuk mempengaruhi permintaan pelanggan agar keterbatasan kapasitas layanan TI senantiasa mampu memenuhi permintaan pengguna.

Contoh

Menerapkan potongan harga 50% untuk layanan TI di luar jam kantor, penetapan jadwal pendaftaran ulang yang berbeda-beda untuk mahasiswa masing-masing jurusan, memberikan insentif untuk karyawan yang mengakses sistem TI di waktu awal dan pinalti untuk mereka yang mengakses mendekati batas waktu.

Gambar berikut ini memvisualisasikan bagaimana Demand Management mengenali pola kebutuhan bisnis, menentukan paket-paket layanan TI dan service assets untuk merespon dan mengantisipasi pola kebutuhan bisnis, serta taktik mempengaruhi pola kebutuhan bisnis pelanggan.



Gambar 3.8 Demand Management

Kebutuhan layanan TI harus diantisipasi (perlunya Demand Management) karena:

1. Menghindari risiko bagi bisnis, seperti kekecewaan konsumen, kehilangan konsumen, sumber penghasilan organisasi, reputasi buruk organisasi, tuntutan hukum, atau kalah bersaing
2. Tidak seperti produksi barang, layanan tidak dapat diproduksi di depan dan di-"stock", contoh staf help desk. Kapasitas sumber daya TI disediakan berdasarkan prediksi dan pola permintaan layanan.

Permintaan layanan TI (demand) dapat diprediksi (baik dalam hal pola, kuantitas, dan kualitas), serta dipengaruhi, misalnya dengan event promosi, namun tidak dapat dikontrol sepenuhnya.

Financial Management

Financial Management adalah salah satu proses dari level Service Strategy yang berfungsi menghitung dan memastikan penyedia layanan TI menyediakan layanan TI yang benar-benar mampu dibiayainya. Bagi penyedia layanan TI internal, Financial Management memperkirakan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyediakan layanan dan memastikan anggaran benar-benar tersedia. Bagi penyedia layanan TI eksternal atau perusahaan bisnis, Financial Management memastikan biaya-biaya layanan TI dapat ditutup, bahkan menghasilkan keuntungan, oleh harga layanan yang dibayar pelanggan, dengan membuat Cost Model dan Business Case.

Terdapat tiga aktivitas utama dari proses Financial Management, yaitu:

1. Budgeting

Aktivitas menghitung berapa uang yang dibutuhkan (anggaran) untuk menyediakan layanan TI dan kemudian berusaha memastikan anggaran tersebut benar-benar dialokasikan dari anggaran organisasi. Salah satu tool/metode untuk membantu aktivitas budgeting yakni dengan membuat sebuah Model Biaya (Cost Model).

2. Accounting

Aktivitas pencatatan ke mana saja uang yang selama ini telah dibelanjakan (termasuk untuk apa, kapan, berapa, dan oleh siapa).

3. Charging (opsional)

Aktivitas menghitung sekaligus memutuskan bagaimana menutup biaya layanan dari pengguna. Untuk penyedia layanan TI eksternal, pelanggan akan dibebankan biaya TI dalam bentuk harga layanan dengan tujuan untung, atau setidaknya Break Even Point (BEP). Bagi penyedia layanan TI internal, umumnya pengguna layanan TI internal tidak di-charge, namun dalam beberapa kasus karena Departemen Keuangan selalu menghitung biaya layanan TI yang diminta oleh Departemen TI, maka kebijakan men-charge pengguna layanan TI internal juga memiliki banyak keuntungan, di antaranya membantu fungsi-fungsi organisasi lain (khususnya Departemen Keuangan) menyadari dan memahami biaya TI yang selama ini digunakan, sehingga diharapkan mempengaruhi pola penggunaan layanan TI lebih efisien dan efektif.

Budgeting

Budgeting adalah mengidentifikasi komponen-komponen biaya dan melakukan perhitungan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyediakan sebuah layanan TI. Biaya total dari sebuah layanan TI harus sudah mencakup biaya hardware, software, orang, dan lain-lain. Untuk melakukan aktivitas budgeting dapat dilakukan dengan membuat sebuah Model Biaya (Cost Model) ataupun Business Case.

Cost Model

Cost Model adalah sebuah analisis biaya-biaya yang dikeluarkan dari sebuah layanan TI dengan mengelompokkan biaya-biaya berdasarkan banyak pilihan kategori:

1. Berdasarkan peruntukkan sebuah komponen TI:
 - a. **Biaya langsung (direct cost):**
Biaya dari komponen-komponen TI yang digunakan khusus hanya untuk sebuah layanan/pelanggan tertentu.
Contoh
 Biaya pembelian server yang didedikasikan khusus untuk layanan e-mail.
 - b. **Biaya tidak langsung (indirect cost):**
Biaya dari komponen-komponen TI yang tidak hanya dimanfaatkan untuk sebuah layanan/pelanggan saja, tetapi juga untuk layanan/pelanggan lain.
Contoh
 Biaya operasional helpdesk yang digunakan untuk banyak layanan TI dan kelompok pelanggan.
2. Berdasarkan kapan biaya itu dikeluarkan:
 - a. **Biaya modal (capital cost):**
Biaya komponen-komponen TI yang memiliki fungsi jangka panjang dan biaya pembeliannya umumnya harus dikeluarkan di depan.
Contoh
 Pembelian server atau jaringan komputer.
 - b. **Biaya operasional (operational cost):**
Biaya yang dikeluarkan dari operasional layanan TI sehari-hari.
Contoh
 Biaya gaji staf TI, pemeliharaan TI, dan listrik.

Analisis biaya dapat dilakukan berdasarkan departemen, kelompok pengguna, lokasi, atau jenis layanan TI. Cost Model untuk setiap layanan TI akan dapat membantu penyedia layanan dalam:

1. Memutuskan berapa anggaran layanan TI yang diusulkan ke organisasi (budgeting)
2. Berapa harga layanan (atau komponen-komponen biaya mana) yang di-charge ke internal/eksternal pelanggan (charging), dan
3. Mengkonfirmasi catatan biaya-biaya yang telah dikeluarkan terkait layanan TI (accounting)

Contoh

Berikut ini dilakukan pemodelan biaya untuk jenis layanan e-mail untuk semua pengguna.

Asset	Penggunaan untuk Layanan e-Mail (%)	Biaya (Rp.)	Biaya per-Tahun (Rp.)
Server hardware (direct)	100	200.000.000 (untuk lifetime 5 tahun, dibayar di tahun 0)	40.000.000
Server software (direct)	100	20.000.000 (harus di-update 5 tahun lagi, dibayar di tahun 0)	4.000.000
Jaringan (indirect)	25	80.000.000 (untuk lifetime 4 tahun, dibayar di tahun 0)	20.000.000
Teknisi	20	3.000.000/bulan	36.000.000
Staf helpdesk	10	3.000.000/bulan	36.000.000
Total Biaya			136.000.000

Business Case

Selain Cost Model, analisis keuangan juga melakukan aktivitas Business Case, yakni sebuah dokumen analisis alasan dan biaya untuk menjustifikasi pilihan penyediaan sebuah layanan TI. Bagian utama dari sebuah Business Case adalah cost-benefit analysis, yakni sebuah kajian perbandingan keuntungan dan biaya dari sebuah layanan TI. Analisis biaya layanan TI dapat diambil dari hasil luaran Cost Model.

Yang harus diingat bahwa Business Case adalah sebuah analisis keuangan atau lebih mirip sebuah proposal bisnis, bukan sebuah proposal teknis layanan (tidak perlu menjelaskan hal-hal teknis layanan TI). Business Case adalah sebuah alat untuk membantu pengambil keputusan menganalisis apakah sebuah layanan TI “layak secara bisnis” diadakan/tidak, sehingga di dalamnya hanya mencakup penjelasan terkait outcomes atau benefits apa yang diharapkan dari sebuah layanan TI, apakah sesuai/mendukung tujuan organisasi, berapa biaya pengadaan atau sumber daya organisasi apa yang dibutuhkan untuk penyediaan layanan TI tersebut.

Isi dokumen Business Case umumnya berisi:

1. **Introduction:** memaparkan proyek dan tujuan bisnis yang didukung
2. **Methods and assumptions:** ruang lingkup proyek
3. **Business impacts:** memaparkan potensi keuntungan yang akan dapat diraih dan biaya (cost-benefit analysis)
4. **Risks and contingencies:** potensi masalah yang mungkin terjadi dan bagaimana persiapan mengantisipasi dan menghadapinya
5. **Recommendations:** rekomendasi tindakan tertentu terkait layanan TI

Di perusahaan, ruang lingkup aktivitas Financial Management umumnya dilakukan oleh akuntan-akuntan profesional di Departemen Keuangan, mencakup aktivitas menentukan kebijakan-kebijakan keuangan, prosedur penganggaran, standar pelaporan keuangan, aturan-aturan akuntansi, pemasukan, dan pengeluaran.

Contoh

Departemen Marketing meminta Departemen TI untuk mengembangkan layanan Customer Relationship Management (CRM). Layanan baru ini menuntut pengembangan software sekaligus pembelian hardware dan manajemen pendukung layanan. Dalam aktivitas pendefinisian ini, Departemen TI menyampaikan laporan Business Case (yang di dalamnya telah terdapat analisis cost-benefit) sebagai berikut.

Benefits	Memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan pelanggan Peningkatan penjualan Rp.100 juta/tahun dari pelanggan-pelanggan baru
Cost	Rp.50 juta untuk biaya pembuatan software Rp.30 juta untuk upgrade hardware Rp.10 juta/tahun untuk biaya operasional layanan TI
Risks	Kemungkinan software tidak jadi tepat waktu Tidak adanya staf yang ahli pemrograman

Service Portfolio Management

Service Portfolio Management adalah rangkaian aktivitas-aktivitas dalam menentukan dan memastikan layanan-layanan TI apa saja yang akan disediakan penyedia layanan berdasarkan pertimbangan investasi TI (memanfaatkan luaran proses Financial Management, yakni Cost Model dan Business Case) dan menjawab kebutuhan tujuan bisnis organisasi (memanfaatkan luaran proses Service Strategy Management, seperti visi, misi, dan positioning layanan TI).

Service Portfolio mencakup seluruh layanan-layanan TI yang dikelola oleh penyedia layanan, baik layanan TI yang masih baru direncanakan, layanan TI yang saat ini sudah dapat diakses (sedang berlangsung), dan layanan TI yang sudah dihentikan.

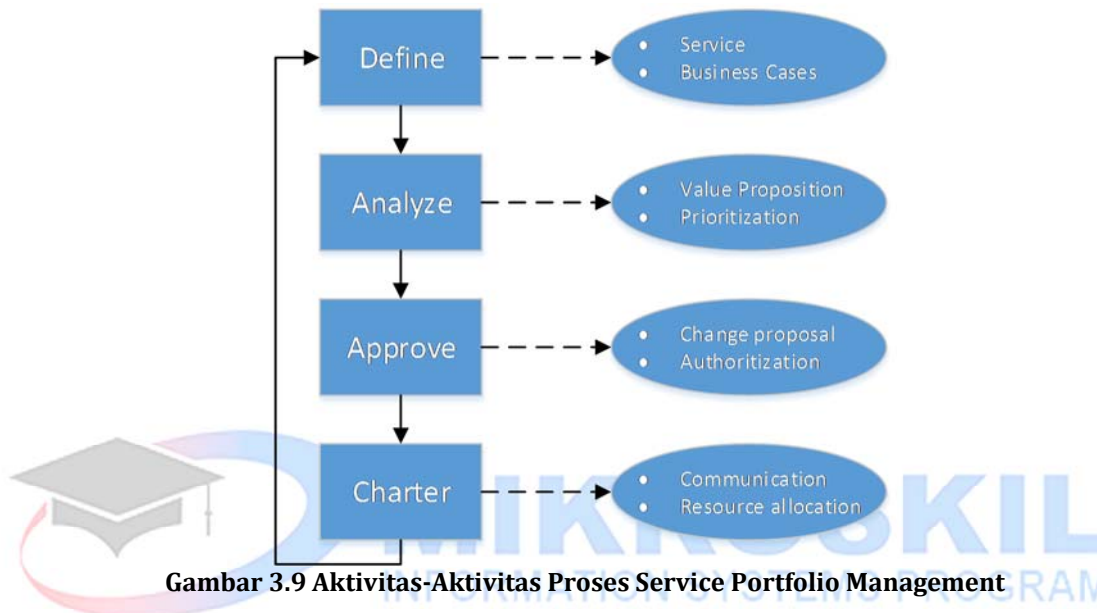
Service Portfolio Management bertujuan untuk menyediakan sebuah proses dan mekanisme-mekanisme mengenai bagaimana sebuah organisasi menimbang dan memutuskan layanan-layanan TI apa saja yang perlu disediakan berdasarkan analisis keuntungan dan tingkat risiko yang dapat diterima.

Contoh

Kegiatan rutin penetapan anggaran dan usulan peningkatan layanan TI yang biasanya diadakan di awal tahun. Dengan keterbatasan anggaran yang ada, umumnya direktur harus mengambil keputusan mana usulan layanan/sistem TI yang benar-benar dibutuhkan dan harus disediakan tahun ini, mana yang dapat dijalankan tahun berikutnya, atau mana layanan TI saat ini yang harus dihentikan.

Aktivitas-Aktivitas Service Portfolio Management

Service Portfolio Management dilakukan melalui empat aktivitas: define, analyse, approve, dan charter. Strategi layanan TI hasil dari proses Generating Strategy merupakan panduan dalam melaksanakan aktivitas define, analyse, approve, dan charter.



Gambar 3.9 Aktivitas-Aktivitas Proses Service Portfolio Management

Define

Aktivitas mengidentifikasi potensi layanan-layanan TI apa saja yang akan dimasukkan ke dalam Service Portfolio (baik layanan TI baru atau modifikasi layanan TI lama). Usulan paket-paket layanan TI yang menginisiasi rangkaian aktivitas Service Portfolio Management dapat diperoleh dari:

1. Service Strategy yang menghasilkan rekomendasi rencana pencapaian tujuan strategis layanan TI melalui perubahan atau pengadaan layanan-layanan TI baru
2. Analisis pola aktivitas bisnis organisasi dalam Demand Management
3. Business Relationship Management yang menghasilkan permintaan pelanggan akan adanya perubahan atau layanan TI baru
4. Continual Service Improvement (CSI) yang menemukan dan merekomendasikan peningkatan layanan

Selanjutnya, untuk menganalisis apakah setiap usulan layanan TI layak/tidak secara bisnis, maka dilakukan dua aktivitas dalam proses Financial Management, yaitu membuat Cost Model dan Business Case. Melalui Business Case (termasuk Cost Model untuk menganalisis komponen-komponen biaya), dapat diketahui bagaimana bisnis atau pelanggan akan memperoleh manfaat dari layanan dalam hal utility dan warranty serta Return On Investment (ROI) dari masing-masing layanan TI.

Analyse

Aktivitas selanjutnya adalah memastikan kembali setiap usulan layanan TI benar-benar selaras dan mendukung pencapaian strategi layanan TI (service valuation) berdasarkan hasil perhitungan Business Case dan ROI masing-masing usulan layanan TI. Analisis keselarasan ini akan membantu penyedia layanan membuat prioritas layanan TI.

1. Service Valuation

Berdasarkan dokumen Business Case, setiap usulan layanan TI dianalisis antara biaya dan risikonya dibandingkan dengan keuntungan bisnis dan value yang diterima pelanggan (baik aspek tangible maupun intangible).

2. Prioritization

Selanjutnya usulan-usulan layanan TI dihitung atau dianalisis skala prioritasnya (prioritization). Prioritisasi layanan TI dapat berdasarkan kesesuaian layanan TI dengan strategi organisasi, manfaat layanan TI bagi organisasi, atau pola pertimbangan pengambilan keputusan di organisasi. Salah satu tool untuk menetapkan skala prioritas layanan TI berdasarkan tingkat kebutuhan dan keuntungannya adalah McFarlan Model.

STRATEGIC Kritis harus diadakan, memberikan keuntungan kompetitif	HIGH POTENTIAL Mungkin menciptakan keuntungan di masa depan
KEY OPERATIONAL Menopang proses bisnis yang ada, menghindarkan dari kerugian	SUPPORT Dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen, tetapi tidak menopang proses bisnis atau keuntungan kompetitif

Gambar 3.10 Prioritas Layanan TI Berdasarkan McFarlan Model

Approve

Berdasarkan aktivitas analisis sebelumnya, diambil kesimpulan apakah usulan layanan TI dapat dilaksanakan sekarang, ditunda, atau ditolak. Apabila disetujui, maka berarti status layanan TI menjadi “approved” dan sumber daya untuk pembangunan layanan mulai diautorisasi. Kemungkinan keputusan lain terkait layanan TI yang sudah berjalan adalah:

1. **Retain:** layanan tetap seperti saat ini
2. **Replace:** layanan diganti
3. **Rationalise:** aset layanan diperbaiki
4. **Re-factor:** beberapa fungsional layanan dapat dicapai dengan memindahkannya ke layanan TI yang lain
5. **Renew:** layanan membutuhkan beberapa updating teknis
6. **Retire:** layanan dihentikan

Proses autorisasi pembangunan/perubahan sebuah layanan TI dilakukan di proses Change Management secara teknis dengan pembuatan sebuah Change Proposal dari proses Service Portfolio Management (di level Service Design) ke proses Change Management (di level Service Transition). Change Proposal adalah sebuah dokumen yang menyajikan deskripsi umum layanan TI baru atau perubahan signifikan dari layanan TI yang sudah ada, dilengkapi dengan kajian Business Case dan kemungkinan jadwal implementasi.

Change Proposal memungkinkan proses Change Management menilai dampak usulan perubahan terhadap layanan-layanan lain dan kemungkinan ketersediaan sumber dayanya. Juga memberikan informasi kemungkinan-kemungkinan usulan perubahan lain sebagai konsekuensi mengelola layanan baru tersebut dan komponen-komponen yang terkait. Desain sistem dan komponen yang terlibat dalam Change Proposal masih bersifat gambaran umumnya, sedangkan detail desain layanan secara menyeluruh akan disajikan saat usulan layanan/perubahan layanan telah di-charter. Hasil akhir dari penilaian Change Proposal adalah apakah persetujuan diberikan atau ditolak.

Charter

Jika secara prinsip usulan layanan baru atau perubahan layanan lama telah disetujui (approved), maka berarti resources dan capabilities yang dibutuhkan untuk mengimplementasikannya juga telah disetujui. Charter adalah aktivitas akhir dalam proses Service Portfolio Management dalam bentuk mengkomunikasikan hasil keputusan layanan baru atau perubahan layanan, tahapan-tahapannya, biaya, dan keuntungannya kepada

organisasi serta untuk perencanaan implementasinya. Charter adalah sebuah langkah awal dimulainya proyek pembuatan atau perubahan sistem layanan TI.

Business Relationship Management

Proses Business Relationship Management adalah proses dalam Service Strategy yang bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antara penyedia layanan dengan pelanggan. Membangun hubungan yang baik dan intensif dengan pelanggan sangat penting dalam layanan TI, karena pada dasarnya manajemen layanan berawal dari pelanggan dan kembali ke pelanggan: berawal dari mengenali apa yang dibutuhkan calon pelanggan, membuat kesepakatan dengan pelanggan, dan menyediakan layanan kepada pelanggan.

ITIL mendefinisikan tujuan utama proses Business Relationship Management, yakni:

1. Membangun dan menjaga hubungan bisnis yang baik antara penyedia layanan dengan pelanggan berdasarkan pemahaman atas kebutuhan pelanggan dan bisnis mereka (business outcome)
2. Memahami kebutuhan pelanggan (dalam hal utility dan warranty) dan memastikan penyedia layanan mampu memenuhinya meskipun kebutuhan bisnis dan lingkungan senantiasa berubah seiring waktu
3. Memastikan harapan pelanggan tidak melebihi daya beli mereka dan memastikan penyedia layanan benar-benar mampu memenuhi harapan pelanggan sebelum menyetujui sebuah layanan TI

Pada dasarnya apapun yang menyangkut interaksi dengan pelanggan merupakan aktivitas dari Business Relationship Management, seperti melakukan survei kepuasan pelanggan, testing, training, validasi kebutuhan pelanggan, atau update sebuah incident. Namun, aktivitas-aktivitas tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua aktivitas utama, yaitu:

1. Mewakili penyedia layanan saat berhadapan dengan pelanggan, pada saat marketing, penjualan, dan penyampaian layanan
2. Terlibat dalam proses Service Portfolio Management dan Design Coordination dalam hal memastikan penyedia layanan benar-benar merespon dengan baik kebutuhan/permintaan pelanggan

Pada level Service Strategy, proses Business Relationship Management berperan dalam mengidentifikasi peluang sebuah layanan baru dari komunikasi dengan pelanggan (baik dari analisis kebutuhan maupun permintaan pelanggan sendiri).

Di perusahaan, aktivitas dan tanggung jawab Business Relationship Management umumnya dilaksanakan oleh seorang account manager, perwakilan Departemen TI, atau manajer senior dari departemen bisnis yang bertugas senantiasa memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan terkait kebutuhan layanan TI serta bagaimana penyedia layanan mampu memenuhinya.

Seorang manajer atau staf Business Relationship Management harus memahami outcomes dari setiap layanan TI yang disediakan oleh organisasi dan customer outcomes. Outcomes adalah hasil luaran sebuah aktivitas, proses, atau sebuah layanan TI, mencakup hasil yang direncanakan dan hasil sebenarnya. Customer outcomes dapat diartikan sebagai apa yang pelanggan ingin dapatkan dari sebuah layanan TI.

Contoh

Untuk sebuah layanan e-mail, pada dasarnya pelanggan mengharapkan kemudahan komunikasi, atau pada layanan e-banking, pelanggan secara umum mengharapkan outcome kemudahan melakukan berbagai transaksi perbankan.

Peran-Peran (Roles) dalam Service Strategy

Dalam merumuskan dan melaksanakan proses-proses di tahapan Service Strategy dibutuhkan beberapa peran (roles):

1. IT Steering Group (ISG)
ISG berwenang dan bertanggung jawab merumuskan arah dan strategi layanan-layanan TI organisasi. ISG umumnya beranggotakan pimpinan-pimpinan unit bisnis maupun TI dalam organisasi. ISG juga bertugas

melakukan review strategi bisnis dan strategi TI guna memastikan keduanya selaras dan saling mendukung.

2. Financial Manager
Financial Manager (Manajer Keuangan) berwenang dan bertanggung jawab mengelola penganggaran (budgeting), akuntansi transaksi (accounting), dan perhitungan penetapan harga (charging).
3. Service Portfolio Manager
Service Portfolio Manager berwenang dan bertanggung jawab merumuskan strategi yang dibutuhkan guna melayani pelanggan bersama-sama dengan ISG serta merumuskan penawaran dan capabilities penyedia layanan TI.

Produk utama dari seluruh proses Service Strategy adalah Service Portfolio, di samping produk-produk pendukungnya, seperti strategi layanan TI (visi, misi, positioning, kebijakan, nilai-nilai layanan, dan lain-lain), laporan Financial Management, taktik Demand Management, Business Case, dan Cost Model. Produk dari proses-proses Service Strategy ini harus menjadi pusat, jiwa, atau pertimbangan utama bagi seluruh proses dalam level-level layanan TI berikutnya.

