

repository.ub.ac.id

**EVALUASI IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGI SISTEM
INFORMASI ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN (SIAK)
MENGUNAKAN *PROCESS ASSESSMENT MODEL* PADA
COBIT 5**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Komputer

Disusun oleh:
Sephia Aldiariza Hernandha
NIM: 145150401111058



PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI
JURUSAN SISTEM INFORMASI
FAKULTAS ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018



PENGESAHAN

EVALUASI IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGI SISTEM INFORMASI
ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN (SIK) MENGGUNAKAN *PROCESS ASSESSMENT*
MODEL PADA COBIT 5

SKRIPSI


Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Komputer

Disusun Oleh :
Sephia Aldiariza Hernandha
NIM: 145150401111058

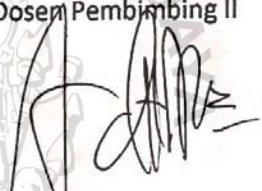
Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada
05 Juni 2018

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I


Admaja Dwi Herlambang, S.Pd., M. Pd.
NIK: 2016098908021001

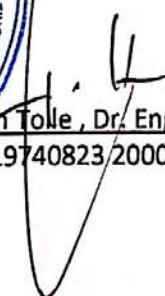
Dosen Pembimbing II


Aditya Rachmadi, S.ST., M.TI
NIK: 2012018604211001

Mengetahui

Ketua Jurusan Sistem Informasi




Herman Tolle, Dr. Eng., S.T, M.T
NIP: 19740823/200012 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (sarjana) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 05 Juni 2018



Sephia Aldiariza Hernandha

NIM: 145150401111058

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga skripsi dengan judul “Evaluasi Implementasi Perencanaan Strategi Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SI AK) Menggunakan *Process Assessment Model* pada COBIT 5” ini dapat terselesaikan. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar sarjana komputer pada Fakultas Ilmu Komputer Universitas Brawijaya.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Wayan Firdaus Mahmudy , S.Si, M.T, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Komputer Universitas Brawijaya.
2. Dr. Eng., Herman Tolle , S.T, M.T selaku Ketua Jurusan Sistem Informasi
3. Suprpto , S.T, M.T selaku Ketua Program Studi Sistem Informasi
4. Admaja Dwi Herlambang S.Pd., M. Pd selaku Pembimbing 1 dari penulis
5. Aditya Rachmadi S.ST ., M.TI selaku Pembimbing 2 dari penulis
6. Drs. Sudarmanto., MM, Suko Kurnianto, SE., MPA, Dra. Suhartatik selaku Pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang
7. Bapak Nizar Syahrial dan Ibu Gloria Tri Lestari Wardhani selaku orang tua dan keluarga dari penulis atas segala nasihat, dukungan, motivasi dan doa yang diberikan demi terselesainya skripsi ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam pengerjaan skripsi yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan pada skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik yang membantu diharapkan oleh penulis. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada setiap pembaca.

Malang, 05 Juni 2018

Penulis

sephiaaldiariza@gmail.com

ABSTRAK

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang merupakan dinas pemerintahan yang melakukan pendataan terkait kependudukan dan pencatatan sipil pada kota Malang. Dispendukcapil memiliki sistem informasi administrasi kependudukan (SIAK) untuk mempermudah proses pendataan serta mengurangi adanya kesalahan yang terjadi karena manusia. SIAK merupakan bagian terpenting pada Dispendukcapil. Permasalahan yang ditemukan pada Dispendukcapil kota Malang terkait dengan pengelolaan sumber daya, pengelolaan strategi dan pengelolaan portofolio terhadap manajemen layanan SIAK. *Process assessment model* pada COBIT 5 tepat untuk melakukan evaluasi manajemen layanan SIAK dengan berfokus pada subdomain EDM04 *Ensure Resource Optimisation*, APO02 *Manage Strategy* dan APO05 *Manage Portofolio* untuk mengetahui capability level serta *gap* saat ini. Berdasarkan hasil penilaian *capability level* EDM04, APO02 dan APO05 berada pada level 1 dan terdapat *gap* 2. Hasil *gap* didapatkan dari selisih antara *targeted level* yaitu 3 dan *existing level* yaitu 1 pada masing-masing subdomain EDM04, APO02 dan APO05. Rekomendasi yang diberikan guna meningkatkan *existing level* agar mencapai *targeted level* yaitu level 3. Rekomendasi pada EDM04 *Ensure Resource Optimisation* yaitu membuat prinsip-prinsip untuk melindungi sumber daya (proses, orang dan teknologi). Selanjutnya rekomendasi yang diberikan pada APO02 *Manage Strategy* yaitu melakukan perencanaan dan pemantauan mengenai proses kinerja yang dilakukan. Dan rekomendasi pada APO05 *Manage Portofolio* yaitu membuat dokumentasi terkait evaluasi portofolio yang digunakan untuk memberikan pelayanan pada Dispendukcapil kota Malang.

Kata kunci: COBIT 5, *Capability Level*, Analisis Gap, Optimalisasi Sumber Daya, Pengelolaan Strategi, Pengelolaan portofolio

ABSTRACT

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Malang is a government agency that perform data related to population and civil registration in Malang city. Dispendukcapil has a information system called SIAK to facilitate the process of data collection and reduce human error. SIAK is the most important part of Dispendukcapil. The problems found in Dispendukcapil Malang city related to resource management, strategy management and portfolio management of SIAK service management. The process assessment model on COBIT 5 is appropriate to evaluate the management of SIAK services by focus on subdomain EDM04 Ensure Resource Optimization, APO02 Manage Strategy and APO05 Manage Portfolio for current capability levels and gaps. Based on the results of capability level assessment of EDM04, APO02 and APO05 are at level 1 and there is gap 2. The gap result is obtained from the difference between the targeted level ie 3 and the existing level 1 on each subdomain EDM04, APO02 and APO05. Recommendation given to increase existing level to reach targeted level that is level 3. Recommendation to EDM04 Ensure Resource Optimization is to creating principles for protecting resources (processes, people and technology). Furthermore, the recommendation given to APO02 Manage Strategy is to do planning and monitoring about the performance process undertaken. And recommendations given to APO05 Manage Portfolio is to create documentation related to portfolio evaluation used to provide services to Dispendukcapil city of Malang.

Keywords : *COBIT 5, Gap Analysis, Capability Level, Resource Optimisation, Manage Strategy, Manage Portofolio*

DAFTAR ISI

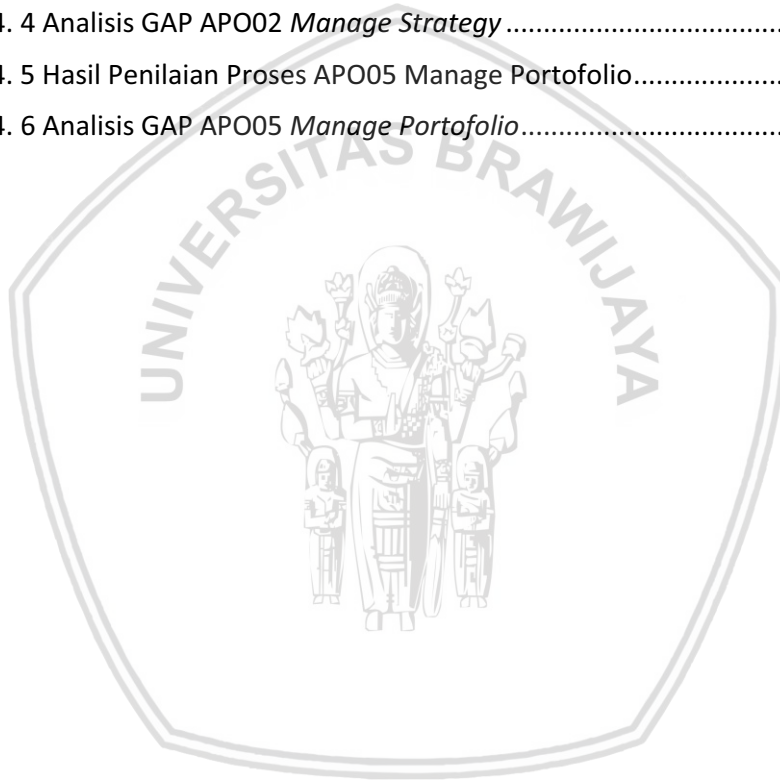
JUDUL	i
PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah	2
1.3 Tujuan	3
1.4 Manfaat.....	3
1.5 Batasan masalah	3
1.6 Sistematika pembahasan	4
BAB 2 LANDASAN KEPUSTAKAAN	5
2.1 Landasan Kepustakaan	5
2.2 Profil Dinas Kependudukan.....	6
2.2.1 Dasar Hukum.....	6
2.2.2 Visi, Misi dan Motto	6
2.2.3 Struktur Organisasi.....	7
2.2.4 Fungsi	7
2.2.5 Lokasi Instasi	8
2.3 Evaluasi	8
2.4 Sistem Informasi	9
2.5 COBIT 5.....	10
2.5.1 5 Principles	10

2.5.2 <i>Process Reference Model (PRM)</i>	11
2.5.3 <i>Process Assessment Model (PAM)</i>	14
2.5.4 Metode Penerapan COBIT 5.....	15
2.5.5 <i>Process Capability Model</i>	16
2.6 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	16
2.7 <i>Manage Strategy</i>	17
2.8 <i>Manage Portofolio</i>	19
BAB 3 METODOLOGI	20
3.1 Metode Penelitian	20
3.2 Observasi Awal.....	21
3.3 Studi Literatur	22
3.4 Metode Pengumpulan data	22
3.5 Analisis dan Perhitungan Data	25
3.5.1 Analisis <i>Capability Level</i>	25
3.5.2 Analisis Kesenjangan (<i>Gap Analysis</i>)	26
3.6 Rekomendasi.....	26
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA	27
4.1 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	27
4.2 <i>Manage Strategy</i>	31
4.3 <i>Manage Portofolio</i>	41
BAB 5 PEMBAHASAN.....	51
5.1 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	51
5.2 <i>Manage Strategy</i>	53
5.3 <i>Manage Portofolio</i>	55
BAB 6 Penutup	57
6.1 Kesimpulan.....	57
6.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61
Lampiran A Keterangan Penilaian	63
Lampiran B Wawancara	89
Lampiran C Keterangan Dokumen	102



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 <i>Mapping Roles RACI CHART COBIT 5 Kedalam Roles Dispendukcapil..</i>	23
Tabel 3. 2 Kategori Penilaian <i>Capability Level</i>	25
Tabel 3. 3 Analisis Kesenjangan Pada Sub Domain Yang Dipilih	26
Tabel 4. 1 Hasil Penilaian Proses EDM04 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	28
Tabel 4. 2 Analisis GAP EDM04 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	29
Tabel 4. 3 Hasil Penilaian Proses APO05 <i>Manage Strategy</i>	34
Tabel 4. 4 Analisis GAP APO02 <i>Manage Strategy</i>	35
Tabel 4. 5 Hasil Penilaian Proses APO05 <i>Manage Portofolio</i>	43
Tabel 4. 6 Analisis GAP APO05 <i>Manage Portofolio</i>	44



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	7
Gambar 2. 2 5 Principles COBIT 5 (ISACA,2012).....	10
Gambar 2. 3 Separating Governance and Management (ISACA,2012).....	11
Gambar 2. 4 Process Reference Model (ISACA, 2012)	12
Gambar 2. 5 Assessment Indicators pada COBIT 5 (ISACA, 2012)	14
Gambar 2. 6 The Seven Phases of the Implementation Life Cycle	15
Gambar 2. 7 Summary of the COBIT 5 Process Capability Model	16
Gambar 3. 1 Alur Kerja Penelitian.....	21
Gambar 4. 1 Input EDM04-BP1 dan EDM04-01.....	29
Gambar 4. 2 Output Dari EDM04-BP1 dan EDM04-01	29
Gambar 4. 3 Output dari EDM04-BP2 dan EDM04-02/03	30
Gambar 4. 4 Output dari EDM04-BP3 dan EDM04-02/03	31
Gambar 4. 5 Input APO02-BP1 dan APO02-01/02	35
Gambar 4. 6 Input APO02-BP2 dan APO02-01/02	35
Gambar 4. 7 Input APO02-BP3 dan APO02-03.....	36
Gambar 4. 8 Input APO02-BP5 dan APO02-04.....	37
Gambar 4. 9 Input APO02-BP6 dan APO02-05.....	38
Gambar 4. 10 Output dari APO02-BP1 dan APO02-01/02.....	38
Gambar 4. 11 Output dari APO02-BP2 dan APO02-01/02.....	38
Gambar 4. 12 Output dari APO02-BP3 dan APO02-03	39
Gambar 4. 13 Output dari APO02-BP4 dan APO02-03	39
Gambar 4. 14 Output dari APO02-BP5 dan APO02-04	40
Gambar 4. 15 Output dari APO02-BP6 dan APO02-05	41
Gambar 4. 16 Input APO05-BP1 dan APO05-01.....	44
Gambar 4. 17 Input APO05-BP3 dan APO05-03.....	45
Gambar 4. 18 Input APO05-BP4 dan APO05-04.....	46
Gambar 4. 19 Input APO05-BP5 dan APO05-05.....	46
Gambar 4. 20 Input APO05-BP6 dan APO05-04/06	47
Gambar 4. 21 Output dari APO05-BP1 dan APO05-01	47



Gambar 4. 22 *Output* dari APO05-BP2 dan APO05-02 48

Gambar 4. 23 *Output* dari APO05-BP3 dan APO05-03 48

Gambar 4. 24 *Output* dari APO05-BP4 dan APO05-04 49

Gambar 4. 25 *Output* dari APO05-BP5 dan APO05-05 49

Gambar 4. 26 *Output* dari APO05-BP6 dan APO05-04/06..... 50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Keterangan Penilaian.....	63
Lampiran B Wawancara	89
Lampiran C Keterangan Dokumen	102



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Menurut Sutabri (2005), Sistem informasi adalah suatu sistem dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian. Kegiatan tersebut guna mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi. Hal ini dilakukan untuk dapat menyediakan laporan–laporan yang diperlukan kepada pihak luar tertentu.

Sistem informasi dibutuhkan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) karena dapat membantu dalam proses perekapan dan mengurangi kesalahan manusia yang terjadi ketika proses bisnis dilakukan. Selain itu sistem informasi dapat mengurangi pengeluaran dispendukcapil yang sebelumnya manual menggunakan kertas, namun saat ini proses penyimpanan data sudah pada sistem. Di Indonesia, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil tersebar di seluruh provinsi, kabupaten serta kota. Hal ini ditujukan guna menunjang pendaftaran penduduk serta pencatatan sipil berjalan lebih efektif dan efisien. Salah satunya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yang merupakan dinas yang bekerja dalam bidang pengelolaan data, administrasi kependudukan serta pencatatan sipil di kota Malang. Terdapat dua layanan yang ada didalamnya yaitu pelayanan pendaftaran penduduk dan pelayanan pencatatan sipil. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang memiliki Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) guna menunjang proses yang otomatis dalam pengelolaan data pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil agar tercipta tertib administrasi dan membantu karyawan yang ada pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

Observasi peneliti pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang, terdapat 350 sampai 400 orang yang melakukan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil setiap harinya. Namun, apabila terdapat beberapa kegiatan seperti pemutihan akta kelahiran, percepatan perekaman KTP elektronik maka mencapai 1000 orang yang melakukan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

Wawancara peneliti dengan Kepala Seksi Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK), terdapat tiga permasalahan yang dihadapi oleh Dispendukcapil Kota Malang pada saat ini. Yang pertama yaitu apabila terjadi kesalahan pada SIAK, dibutuhkan waktu paling lama tiga jam untuk melakukan perbaikan. Dampak dari proses perbaikan tersebut yaitu tidak dapat menjalankan proses bisnis dengan baik.

Permasalahan yang kedua yaitu belum terdapat perencanaan strategi yang cukup matang di Dispendukcapil Kota Malang. Dan permasalahan yang terakhir yaitu belum terdapat dokumen yang menjelaskan mengenai SIAK secara keseluruhan pada Dispendukcapil Kota Malang. Dokumen SIAK dibutuhkan untuk mendokumentasikan proses, kendala-kendala dan penanganan yang terjadi pada saat SIAK mengalami kesalahan atau *error*.

Dengan adanya permasalahan tersebut maka diperlukan evaluasi SIAK pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang untuk mengetahui kondisi layanan SIAK yang sedang diterapkan saat ini, mengingat sistem informasi menjadi sangat penting karena menunjang proses bisnis yang sedang berlangsung. Selain itu sistem informasi dirancang supaya sasaran strategis organisasi dapat tercapai dengan tepat waktu. Maka diperlukan evaluasi sistem informasi dengan menggunakan kerangka kerja COBIT. Karena COBIT merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk mengatur keselarasan antara teknologi informasi dan bisnis. Selain itu, COBIT juga memiliki sekumpulan dokumentasi *best practice* untuk manajemen teknologi informasi yang dapat membantu auditor dan pengguna untuk menjembatani kesenjangan antara resiko bisnis, kebutuhan kontrol dan masalah-masalah teknis teknologi informasi lainnya. Menggunakan COBIT 5 karena COBIT 5 merupakan pengembangan dari COBIT 4.1 dengan mengintegrasikan *Val IT* dan *Risk IT* dari ISACA, ITIL dan standar-standar yang relevan dari ISO. COBIT 5 memiliki 5 domain serta total 37 subdomain didalamnya yaitu EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*) dengan 5 subdomain, APO (*Align, Plan and Organize*) dengan 13 subdomain, BAI (*Build, Acquire and Implement*) dengan 10 subdomain, DSS (*Deliver, Service and Support*) dengan 6 subdomain dan MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*) dengan 3 subdomain.

Permasalahan mengenai proses perbaikan yang cukup lama apabila SIAK mengalami kesalahan atau *error*. Hal ini karena sumber daya (manusia, proses dan teknologi) yang ada pada Dispendukcapil belum digunakan secara optimal. Perlu dilakukan evaluasi terkait sumber daya dengan menggunakan EDM04 *Ensure Resource Optimisation*, karena EDM04 merupakan subdomain dalam COBIT 5 yang digunakan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada telah digunakan secara optimal dalam suatu perusahaan. Permasalahan selanjutnya mengenai strategi yang belum cukup matang mengenai SIAK dalam Dispendukcapil. Maka diperlukan evaluasi terkait strategi yang ada dengan menggunakan APO02 *Manage Strategy*, karena APO02 merupakan subdomain dalam COBIT 5 untuk melakukan pengelolaan strategi dalam perusahaan. Untuk permasalahan terakhir yaitu belum terdapat dokumen penting terkait SIAK (seperti dokumen panduan apabila terjadi kesalahan pada SIAK, siapa yang bertanggung jawab atas SIAK dan lain sebagainya). Maka diperlukan evaluasi terkait dokumen portofolio dengan menggunakan APO05 *Manage Portofolio*, karena APO05 merupakan subdomain COBIT 5 untuk melakukan pengelolaan terhadap portofolio yang ada dalam suatu perusahaan.

1.2 Rumusan masalah

1. Bagaimana *base practice*, *work product*, *generic practice* dan *generic work product* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan?
2. Bagaimana *process capability level* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan yang diharapkan oleh stakeholder (*targeted level*)?

3. Bagaimana analisis kesenjangan level saat ini (*existing level*) dengan *targeted level* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan?
4. Bagaimana rekomendasi rencana peningkatan kapabilitas proses subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan?

1.3 Tujuan

1. Mengetahui *base practice*, *work product*, *generic practice* dan *generic work product* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan.
2. Mengetahui *process capability level* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan yang diharapkan oleh stakeholder (*targeted level*).
3. Mengetahui kesenjangan level saat ini (*existing level*) dengan *targeted level* subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan
4. Memberikan rekomendasi rencana peningkatan kapabilitas proses pada subdomain EDM04, APO02 dan APO05 pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan

1.4 Manfaat

Manfaat pada penelitian ini bagi organisasi ialah dapat memberikan rekomendasi yang dapat digunakan sebagai perbaikan sistem informasi yang lebih efektif dan efisien kedepannya. Selanjutnya manfaat untuk bidang keilmuan dan penelitian selanjutnya yaitu dapat menjadi referensi penerapan ilmu evaluasi tata kelola sistem informasi dengan menggunakan *process assessment model* pada COBIT 5.

1.5 Batasan masalah

1. Evaluasi implementasi strategi dibatasi pada keadaan pengoptimalan sumber daya, pengelolaan strategi dan pengelolaan portofolio.
2. Kerangka kerja yang digunakan untuk proses evaluasi sistem informasi administrasi kependudukan terkait pengelolaan sumber daya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang adalah COBIT 5 domain EDM04 *Ensure Resource Optimisation*. Menurut wawancara yang telah dilakukan pada Dispenduk Kota Malang pemanfaatan sumber daya, masih belum maksimal.
3. Kerangka kerja yang digunakan untuk proses evaluasi sistem informasi administrasi kependudukan terkait pengelolaan sumber daya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang adalah COBIT 5 domain APO02 *Manage Strategy*. Menurut wawancara yang telah dilakukan

Dispenduk Kota Malang, masih belum memiliki strategi terkait SIAK yang pasti untuk masa yang akan datang.

4. Kerangka kerja yang digunakan untuk proses evaluasi sistem informasi administrasi kependudukan terkait pengelolaan portofolio pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang adalah COBIT 5 domain APO05 Manage Portofolio. Menurut wawancara yang telah dilakukan pada Dispenduk Kota Malang, masih belum ada dokumen khusus yang menjelaskan mengenai sistem informasi administrasi kependudukan yang sedang diterapkan.

1.6 Sistematika pembahasan

- **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan masalah dan sistematika penulisan.

- **Bab II Landasan Kepustakaan**

Bab ini membahas mengenai dasar teori yang mendukung serta berbagai referensi yang akan menjadi dasar dalam melakukan penelitian.

- **Bab III Metodologi**

Berisikan penjelasan mengenai alur metode penelitian yang akan dilakukan, studi literatur, subjek dan objek penelitian, metode pengumpulan data, pengolahan data dan analisis serta hasil akhir dan rekomendasi.

- **Bab IV Hasil dan Analisis Data**

Pada bab ini berisikan mengenai survei yang dilakukan selama proses penelitian dan pengumpulan data dengan menggunakan metode yang sudah dijelaskan pada Bab III Metodologi.

- **Bab V Pembahasan**

Bab ini membahas mengenai hasil data yang telah dianalisis serta memberikan rekomendasi terkait sub domain terkait untuk dapat mencapai targeted level yang diinginkan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

- **Bab VI Penutup**

Berisikan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan.

BAB 2 LANDASAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Kepustakaan

Penulis menggunakan dua referensi dengan kerangka kerja yang sama yaitu COBIT 5. Referensi berikut menjadi dasar pemikiran penulis dalam melakukan penelitian, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Islamiah (2014) membahas mengenai pentingnya penetapan tata kelola teknologi informasi yang baik agar terdapat kejelasan terkait kebijakan tata kelola teknologi informasi dan tingkat layanan TI pada Dewan Kehormatan Penyelenggaraan Pemilu (DKPP). Selain itu pentingnya penetapan tata kelola teknologi informasi yang baik, dapat berdampak baik pula pada nilai investasi TI yang mendukung tujuan organisasi dan strategi TI yang terstruktur. Tata kelola teknologi informasi yang baik dapat dicapai menggunakan kerangka kerja IT berstandar Internasional, salah satunya COBIT 5. Penelitian ini berfokus pada domain APO (*Align, Plan and Organize*) proses APO02 (*Manage Strategy*), APO06 (*Manage Budget and Cost*) dan APO09 (*Manage Service Agreements*). Berdasarkan hasil analisis tingkat kemampuan pada DKPP dengan menggunakan *capability level*. Tingkat kemampuan DKPP saat ini dalam mengelola strategi TI (APO02) cenderung mengarah ke level 1 dengan nilai 0.59, mengelola anggaran biaya TI (APO06) cenderung mengarah ke level 1 dengan nilai 0.61 dan mengelola perjanjian layanan TI (APO09) dengan nilai 0.25. tahapan yang digunakan menggunakan COBIT 5 *Implementation* hanya sampai pada tahap 4 – *Plan Programme*. Tingkat kemampuan yang diharapkan adalah level 1 (*performed process*). Rekomendasi pengelolaan adalah level 1 *output work product* untuk APO02 yaitu *strategic road map*, APO06 yaitu *cost allocation model* dan APO09 yaitu *service catalogue*.

Referensi selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Berlianna (2018) membahas mengenai permasalahan sumber daya teknologi informasi yaitu pengelolaan asset dan pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada Institut Teknologi Nasional Malang. Evaluasi tingkat kapabilitas sumber daya teknologi informasi dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja COBIT 5 pada domain EDM04 (*Ensure Resource Optimisation*), APO07 (*Manage Human Resource*), BAI09 (*Manage Assets*) dan DSS01 (*Manage Operations*). Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan dari level target yang diharapkan sebesar 2 yaitu *managed process* pada setiap domain yang dievaluasi, tingkat kapabilitas yang didapatkan sebesar 1 yaitu *performed process*, sehingga nilai *gap* yang dimiliki oleh setiap domain yaitu sebesar 1. Untuk mencapai level target yaitu, maka rekomendasi yang diberikan pada masing-masing subdomain EDM04, APO07, BAI09 dan DSS01 yaitu berfokus pada perencanaan pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan asset pada organisasi.

2.2 Profil Dinas Kependudukan

2.2.1 Dasar Hukum

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang memiliki dua dasar hukum yaitu Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan Peraturan Walikota Malang Nomor 57 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

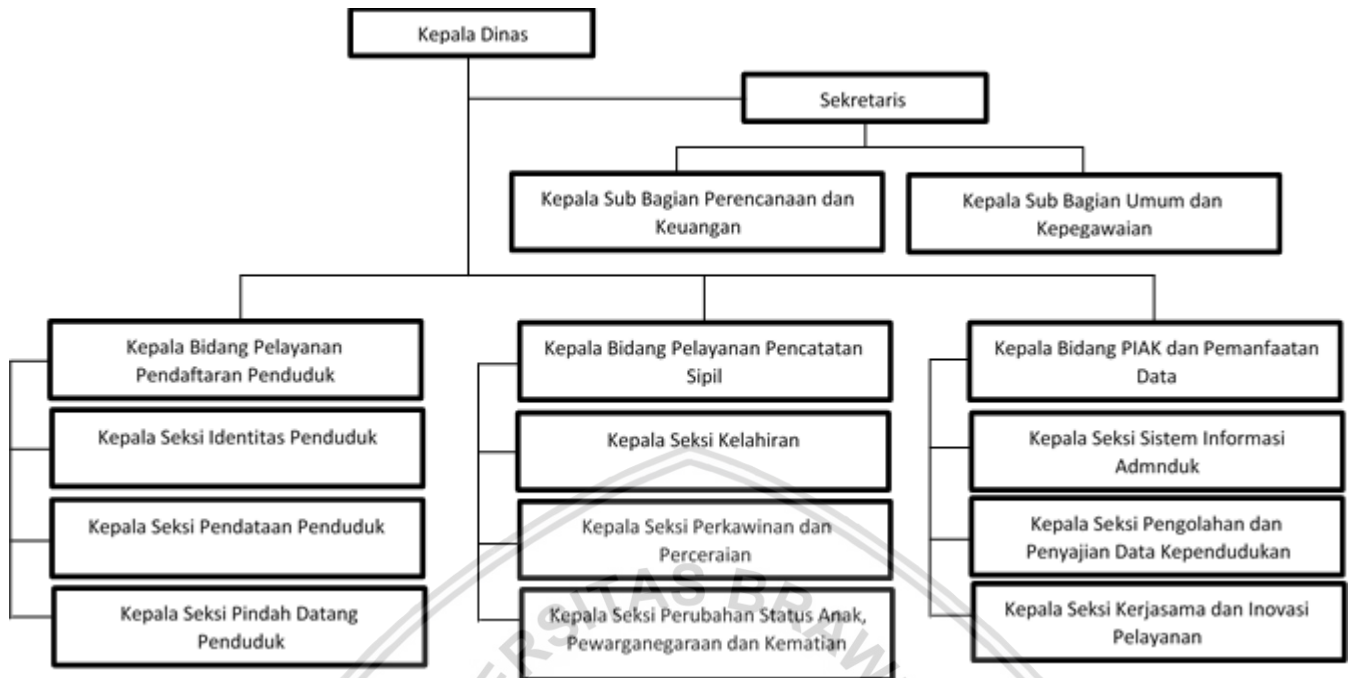
2.2.2 Visi, Misi dan Motto

Visi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yaitu terwujudnya pusat database kependudukan yang akurat dan aktual berbasis Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK). Prinsip-prinsip dari visi tersebut adalah (1) Pusat database kependudukan yaitu guna menghindari kerancuan sumber data kependudukan, fungsi sebagai pusat database kependudukan mutlak menjadi prinsip utama. Semua data dan informasi yang berkaitan dengan kependudukan dihimpun, dikelola, dan dimanfaatkan untuk kepentingan pembangunan; (2) Database yang akurat dan aktual sebagai pusat database kependudukan, prasyarat utama yang harus dipenuhi adalah akurasi dan aktualitas database. Untuk mencapai level akurasi dan aktualitas data yang tinggi, dilakukan dengan pemutakhiran berkelanjutan melalui pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang terintegrasi; (3) Sistem Informasi Administrasi Kependudukan yaitu mengintegrasikan pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil harus diakomodasi dalam satu sistem informasi berbasis teknologi terkini yang handal, mempunyai tingkat keamanan yang tinggi, mempermudah dan mempercepat proses pelayanan, serta menyajikan hasil layanan.

Misi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yaitu (1) Meningkatkan profesionalitas, efisiensi dan efektifitas organisasi; (2) Mengoptimalkan dan meningkatkan pengelolaan administrasi kependudukan; (3) Meningkatkan kualitas kinerja pelayanan administrasi kependudukan secara prima;

Motto pelayanan dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yaitu Melayani Dengan Hati, Sepenuh Hati, Dengan Hati-hati, dan Tidak Sesuka Hati. Bersama Anda Layanan Kami Prima

2.2.3 Struktur Organisasi



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Sumber : Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Struktur organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang terdiri 3 tingkatan. Tingkatan pertama yaitu Kepala Dinas. Tingkatan kedua yaitu sekretaris, kepala bidang pelayanan pendaftaran penduduk, kepala bidang pelayanan pencatatan sipil dan kepala bidang PIAK dan pemanfaatan data. Sedangkan tingkatan ketiga adalah kepala sub bagian perencanaan dan keuangan; kepala sub bagian umum dan kepegawaian; kepala seksi identitas penduduk; kepala seksi pendataan penduduk dan kepala seksi pindah datang penduduk; kepala seksi kelahiran; kepala seksi perkawinan dan perceraian; kepala seksi perubahan status anak, kewarganegaraan dan kematian; kepala seksi sistem informasi admnduk; kepala seksi pengolahan dan penyajian data kependudukan; kepala seksi kerjasama dan inovasi pelayanan.

2.2.4 Fungsi

Fungsi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yaitu: (1)Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kependudukan dan pencatatan sipil; (2)Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang kependudukan dan pencatatan sipil; (3)Pelaksanaan pendaftaran penduduk; (4)Pelaksanaan pemberian NIK; (5)Penerbitan KK, KTP, dan Kartu Tanda Penduduk Khusus; (6)Pelaksanaan penerbitan dan pengelolaan dokumen pencatatan sipil; (7)Pencatatan mutasi penduduk dan perubahan data-data penduduk; (8)Pengumpulan dan pengolahan data penduduk dengan hak akses;

(9)Pengelolaan sistem dan pelayanan informasi kependudukan; (10)Pelaksanaan penyuluhan kependudukan dan pencatatan sipil;

Fungsi dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang selanjutnya ada (11)Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kependudukan; (12)Pelaksanaan pencatatan sipil; (13)Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di kependudukan dan pencatatan sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (14)Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi; (15)Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi; (16)Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya; (17)Pelaksanaan pendataan potensi retribusi daerah; (18)Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak daerah; (19)Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan; (20)Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

Kemudian (21)Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP); (22)Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan; (23)Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kependudukan dan catatan sipil; (24)Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah; (25)Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional; (26)Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional; (27)Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan yang terakhir (28)pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

2.2.5 Lokasi Instansi

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang berlokasi pada Jl. Mayjen Sungkono (Perkantoran Terpadu Gedung A Lt. 2) Arjowinangun, Kedungkandang, Kota Malang.

2.3 Evaluasi

Evaluasi menurut Agustino (2008) mengemukakan bahwa "Evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai-nilai atau manfaat-manfaat hasil kebijakan. Ketika ia bernilai dan bermanfaat bagi penilaian atas penyelesaian masalah, maka hasil tersebut memberi sumbangan pada tujuan dan sasaran bagi evaluator, secara khusus dan penggunaan lain secara umum. Ada tiga fungsi dari evaluasi: Pertama, evaluasi harus memberi informasi yang valid dan dipercaya mengenai kinerja kebijakan yang meliputi seberapa jauh tujuan tertentu telah dicapai. Apakah tindakan yang ditempuh oleh implementing agencies sudah benar-benar efektif, responsive, akuntabel dan adil serta bagaimana efek dan

dampak dari kebijakan itu sendiri; Kedua, evaluasi berfungsi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target tanpa disadari oleh kepentingan nilai dari suatu kelompok/golongan tertentu; Ketiga, evaluasi berfungsi juga untuk memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk bagi perumusan masalah maupun pada rekomendasi kebijakan.” Sedangkan menurut Stark & Thomas (1994) menyatakan bahwa “Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya.”

Evaluasi merupakan suatu proses untuk mengetahui sudah sampai sejauh mana suatu kegiatan telah dicapai. Selain itu, evaluasi dapat diartikan sebagai pembandingan antara yang telah direncanakan dengan yang telah dilakukan. Ada beberapa cara melakukan evaluasi yaitu dapat menjawab pertanyaan apa, bagaimana, kapan, mengapa, dan dimana. Penjelasanannya yaitu apa yang menjadi bahan evaluasi, bagaimana proses evaluasi, kapan evaluasi diadakan, mengapa perlu diadakan evaluasi dan dimana proses evaluasi dilakukan

2.4 Sistem Informasi

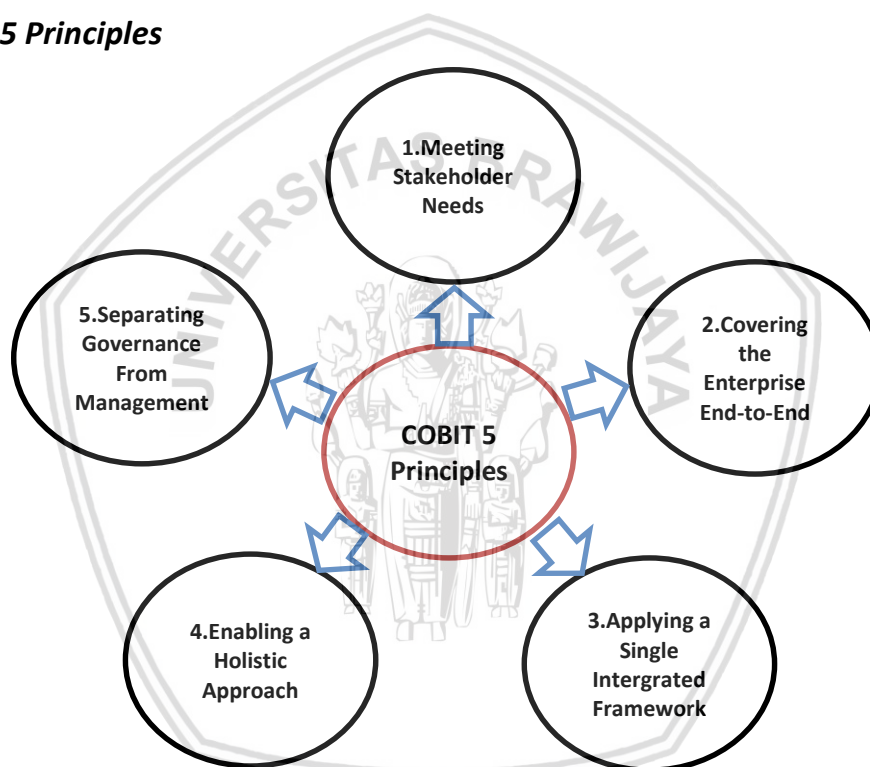
Menurut Schell dan Mcleod yang diterjemahkan oleh Teguh (2001), sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan. Informasi adalah data yang telah diroses atau data yang memiliki arti. Sedangkan sistem informasi perusahaan (enterprise information system atau EntIS) adalah suatu sistem berbasis komputer yang dapat melakukan semua tugas akuntansi standar bagi semua unit organisasi secara terintegrasi dan terkoordinasi. Istilah enterprise digunakan karena sistem ini mencakup seluruh set proses yang dilakukan oleh organisasi

Sedangkan menurut Laudon bersaudara yang diterjemahkan oleh Sistem informasi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan komponen yang saling berhubungan, mengumpulkan (atau mendapatkan), memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi untuk menunjang pengambilan keputusan dan pengawasan dalam suatu organisasi. Sistem informasi berisi informasi tentang orang-orang, tempat dan hal-hal penting lainnya didalam organisasi atau lingkungan sekelilingnya. Informasi itu sendiri memiliki arti data yang telah dibentuk menjadi sesuatu yang memiliki arti dan berguna bagi manusia. Tiga aktifitas didalam sistem informasi akan memproduksi informasi yang dibutuhkan organisasi untuk membuat keputusan, mengendalikan operasi, menganalisis permasalahan dan menciptakan produk baru. Aktivitas tersebut ialah input guna merekam atau mengumpulkan data mentah dari dalam maupun luar organisasi, pemrosesan guna mengubah data input menjadi bentuk yang berarti sedangkan output guna mengirimkan informasi yang telah diproses tersebut ke orang-orang yang akan menggunakan atau kepada aktivitas yang akan menggunakan informasi tersebut. Sungkono dan Prasetya (2008),

2.5 COBIT 5

Menurut ISACA (2012) COBIT 5 adalah sebuah kerangka kerja untuk tata kelola manajemen teknologi informasi dan semua yang berhubungan, untuk memenuhi kebutuhan stakeholder akan informasi dan teknologi. COBIT 5 memiliki 2 area utama yaitu area tata kelola (*governance*) dan area manajemen (*management*). Pengaturan (*govern*) terkait hal-hal apa saja yang mendasari tata kelola tersebut yang ditentukan melalui pendefinisian strategi dan kontrol. Sedangkan pengelolaan (*manage*) yang ditentukan melalui rencana taktis. Kerangka kerja dalam COBIT 5 memiliki 2 komponen yaitu 5 *principles* dan 7 *enablers*.

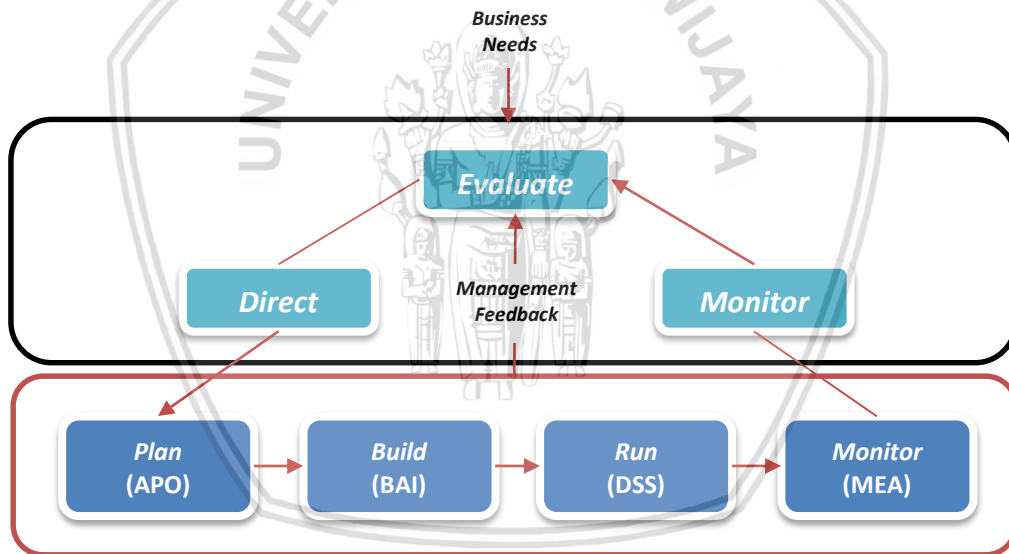
2.5.1 5 Principles



Gambar 2. 2 5 Principles COBIT 5 (ISACA,2012)

1. **Memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan (*Meeting Stakeholder Needs*)** Pada prinsip ini menjelaskan bahwa organisasi berusaha untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan dengan mempertahankan sebuah keseimbangan antara realisasi manfaat, optimalisasi risiko dan penggunaan sumber daya.
2. **Mencakup sampai proses akhir suatu organisasi/organisasi (*Covering the Enterprise End to End*)** Pada prinsip ini menjelaskan bahwa COBIT 5 mencakup semua fungsi dan proses di dalam perusahaan dan mengintegrasikan antara tata kelola TI (*IT Governance*) dengan tata kelola organisasi (*Enterprise Governance*)

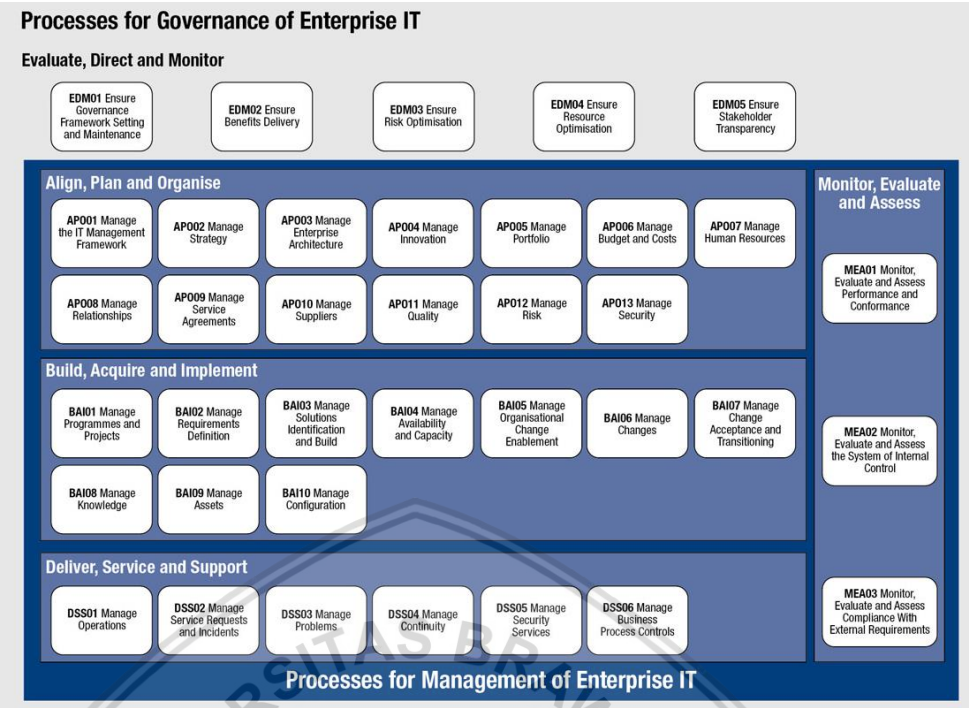
3. **Menggunakan satu kerangka kerja terintegrasi (*Applying a Single Integrated Framework*)** Pada prinsip ini menjelaskan bahwa COBIT 5 memiliki banyak standar dan praktik yang berkaitan dengan TI, masing-masing memberikan panduan mengenai serangkaian kegiatan TI. COBIT 5 sejalan dengan standar dan kerangka kerja lainnya yang relevan, dan dengan demikian dapat menjadi kerangka kerja menyeluruh untuk tata kelola dan pengelolaan TI perusahaan.
4. **Melakukan pendekatan secara menyeluruh (*Enabling a Holistic Approach*)** Pada prinsip ini menjelaskan bahwa COBIT 5 mendefinisikan enabler sebagai pendukung implementasi sistem tata kelola dan manajemen yang komprehensif untuk TI perusahaan serta sebagai sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.
5. **Memisahkan tata kelola dari manajemen (*Separating Governance from Management*)** Prinsip ini mendefinisikan COBIT 5 untuk memisahkan antara tata kelola dan manajemen. Kedua disiplin ini mencakup berbagai jenis kegiatan, memerlukan struktur organisasi yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda.



Gambar 2. 3 *Separating Governance and Management* (ISACA,2012)

2.5.2 Process Reference Model (PRM)

COBIT 5 referensi proses model terbagi menjadi 2 jenis area yaitu *governance* dan *management process* dari enterprise IT yang terdiri dari 37 proses.



Gambar 2. 4 Process Reference Model (ISACA, 2012)

A. Governance

Dalam *Processes for Governance of Enterprise IT* terdapat domain **Evaluate, Direct and Monitor (EDM)** yang terdiri dari 5 proses, yaitu: (1)EDM01 (*Ensure Governance Framework Setting and Maintenance*) Pada proses ini dilakukan analisa terhadap pengaturan dan pemeliharaan tata kelola organisasi; (2)EDM02 (*Ensure Benefits Delivery*) Pada proses ini memastikan manfaat dapat dirasakan oleh organisasi; (3)EDM03 (*Ensure Risk Optimisation*) Pada proses ini mengoptimalkan resiko (baik maupun buruk) yang ada pada organisasi; (4)EDM04 (*Ensure Resource Optimisation*) Pada proses ini pengoptimalan sumber daya seperti manusia, proses dan teknologi yang ada didalam organisasi; (5)EDM05 (*Ensure Stakeholder Transparency*) Pada proses ini melakukan transparansi pemangku kepentingan dalam organisasi seperti adanya kesesuaian antara kinerja TI dan adanya pelaporan.

B. Management

Processes for Management of Enterprise IT terdapat empat domain dan total 32 proses didalamnya. Domain tersebut yaitu *Align, Plan and Organise* (APO) yang terdiri dari 13 proses, *Build, Acquire and Implement* (BAI) terdiri dari 10 proses , *Deliver, Service and Support* (DSS) dan *Monitor* terdiri dari 6 proses, *Evaluate and Assess* (MEA) terdiri dari 3 proses.

Dalam domain **Align, Plan and Organise (APO)** memiliki 13 proses, yaitu (1) APO01 (*Manage the IT management framework*) Pada proses ini mengatur tentang pengelolaan visi, misi dan memelihara tata kelola TI; (2) APO02 (*Manage strategy*) Pada proses ini mengatur mengenai strategi yang akan dilakukan oleh organisasi; (3) APO03 (*Manage enterprise architecture*) Pada proses ini mengatur

arsitektur umum seperti proses bisnis, informasi, data dan aplikasi teknologi; (4) APO04 (*Manage innovation*) Pada proses ini membangun inovasi-inovasi untuk kedepannya agar mencapai visi misi organisasi; (5) APO05 (*Manage portfolio*) Pada proses ini membangun strategi untuk mengatur kumpulan dokumen pada organisasi; (6) APO06 (*Manage budget and costs*) Pada proses ini mengatur anggaran biaya investasi IT pada perusahaan; (7) APO07 (*Manage human resources*) Pada proses ini mengelola sumber daya manusia pada perusahaan.

Proses selanjutnya yaitu (8) APO08 (*Manage relationships*) Pada proses ini mengatur hubungan kerjasama organisasi dengan organisasi lainnya; (9) APO09 (*Manage service agreements*) Pada proses ini kesepakatan layanan yang ada pada organisasi; (10) APO10 (*Manage suppliers*) Pada proses ini mengelola pemasok bahan baku oleh organisasi; (11) APO11 (*Manage quality*) Pada proses ini mengatur kualitas yang ada pada organisasi; (12) APO12 (*Manage risk*) Pada proses ini menilai dan mengatur resiko TI yang ada pada organisasi; (13) APO13 (*Manage security*) Pada proses ini mengatur keamanan TI yang ada pada organisasi.

Selanjutnya domain **Build, Acquire and Implement (BAI)** memiliki 10 proses, yaitu (1) BAI01 (*Manage programmes and projects*) Pada proses ini mengelola program dan proyek yang ada pada organisasi; (2) BAI02 (*Manage requirements definition*) Pada proses ini mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan organisasi; (3) BAI03 (*Manage solutions identification and build*) Pada proses ini mengidentifikasi serta membangun solusi untuk setiap permasalahan yang ada pada organisasi; (4) BAI04 (*Manage availability and capacity*) Pada proses ini mengatur ketersediaan dan kebutuhan organisasi saat ini dan disaat yang akan datang; (5) BAI05 (*Manage organisational change enablement*) Pada proses ini memaksimalkan kemungkinan keberhasilan perubahan pada organisasi.

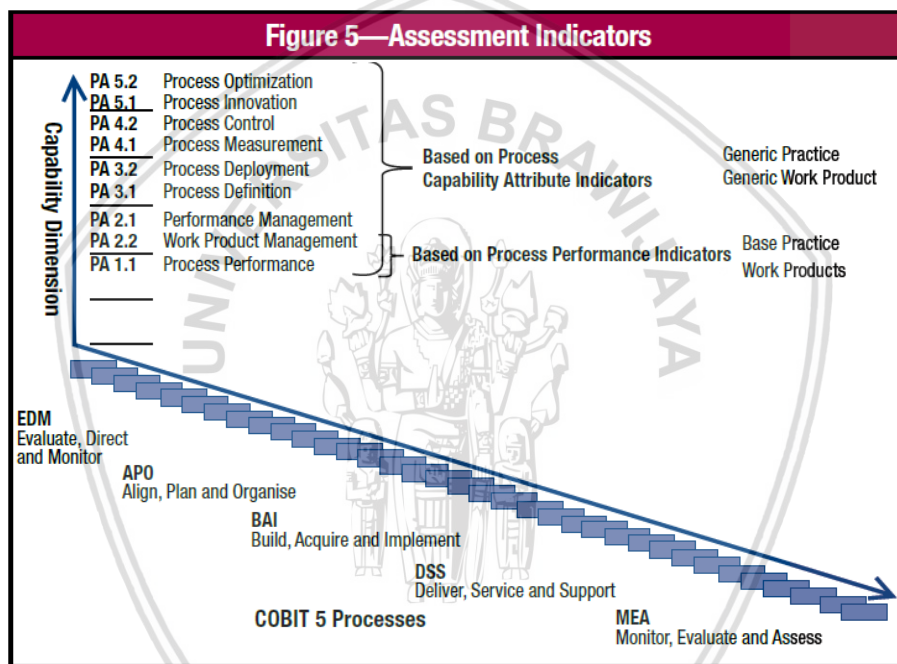
Kemudian terdapat proses yang ke enam yaitu BAI06 (*Manage changes*) Pada proses ini mengatur mengenai perubahan yang terjadi pada organisasi; (7) BAI07 (*Manage change acceptance and transitioning*) Pada proses ini menerima mengenai perubahan dan membuat solusi transisi yang ada diorganisasi; (8) BAI08 (*Manage knowledge*) Pada proses ini ketersediaan pengetahuan yang relevan saat ini; (9) BAI09 (*Manage assets*) Pada proses ini mengelola asset TI yang ada pada organisasi dan yang terakhir adalah BAI10 (*Manage configurations*) Pada proses ini mengatur sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Domain **Deliver, Service and Support (DSS)** memiliki 6 proses, yang pertama DSS01 (*Manage operations*) Pada proses ini mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan prosedur operasional pada organisasi; (2) DSS02 (*Manage service requests and incidents*) Pada proses ini memberikan respon yang efektif dan tepat waktu pada organisasi; (3) DSS03 (*Manage problems*) Pada proses ini mengidentifikasi dan mengklasifikasikan masalah dan memberikan solusi perbaikan pada organisasi; (4) DSS04 (*Manage continuity*) Pada proses ini membangun dan memelihara rencana yang memungkinkan bisnis pada organisasi; (5) DSS05 (*Manage security services*) Pada proses ini melindungi informasi

organisasi untuk meningkatkan tingkat keamanan; (6) DSS06 (*Manage business process control*) Pada proses ini mendefinisikan dan mempertahankan kontrol proses bisnis pada organisasi.

Sedangkan domain **Monitor, Evaluate and Assess (MEA)** memiliki 3 proses, yaitu (1) MEA01 (*Monitor, Evaluate and Assess Performance and Conformance*) Pada proses ini mengumpulkan, memvalidasi dan mengevaluasi bisnis TI dan tujuan organisasi; (2) MEA02 (*Monitor, Evaluate and Assess the System of Internet Control*) Pada proses ini dilakukan pemantauan secara terus menerus; (3) MEA03 (*Monitor, Evaluate and Assess Compliance with External Requirements*) Pada proses ini menilai bahwa proses TI dan proses bisnis TI sesuai dengan undang-undang, peraturan dan kontrak organisasi.

2.5.3 Process Assessment Model (PAM)

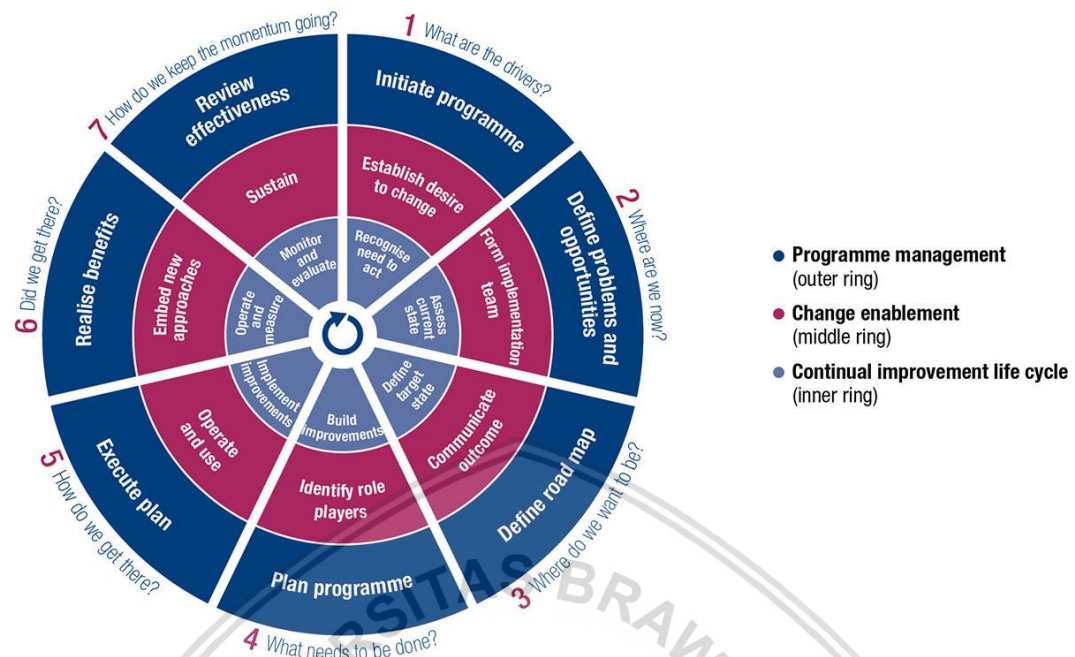


Gambar 2. 5 Assessment Indicators pada COBIT 5 (ISACA, 2012)

Assessment indicators atau indikator penilaian digunakan untuk menilai apakah atribut proses telah tercapai. Dapat dilihat pada Gambar 2.5 bahwa ada dua jenis indikator penilaian yaitu (1) indikator kemampuan atribut proses, yang terdiri atas level satu hingga level lima; (2) indikator kinerja proses. Level 1 diperlakukan secara eksklusif atau berbeda dengan level dua hingga lima, karena indikator kinerja yang digunakan terdiri atas *base practice* dan *work products pada Process Reference Model*. Indikator kemampuan atribut proses yang digunakan dalam penilaian *capability* pada COBIT 5 adalah *generic practice* dan *generic work product*.



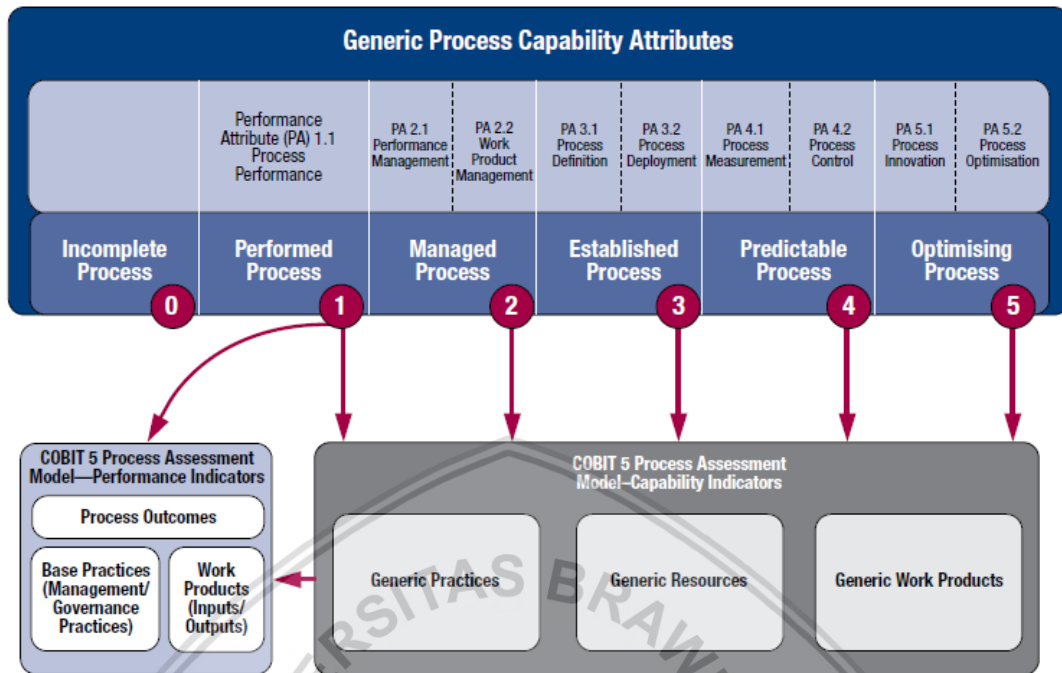
2.5.4 Metode Penerapan COBIT 5



Gambar 2. 6 The Seven Phases of the Implementation Life Cycle (ISACA, 2012)

Tahap 1 - *Initiate Programme*. Pada tahapan ini identifikasi mengenai penggerak pada organisasi dan identifikasi pendorong perubahan saat ini; Tahap 2 – *Define Problems and Opportunities*. Pada tahapan ini mengidentifikasi permasalahan dan kesempatan yang ada pada organisasi; Tahap 3 – *Define Road Map*. Pada tahapan ini mengidentifikasi target perbaikan yang akan dilakukan oleh organisasi dan analisis Gap; Tahap 4 – *Plan Programme*. Pada tahapan ini memberikan solusi perbaikan dan rekomendasi kepada organisasi; Tahap 5 – *Execute Plan*. Pada tahapan ini, melakukan pelaksanaan solusi yang telah diusulkan; Tahap 6 – *Realise Benefits*. Pada Tahapan ini, melakukan transisi berkelanjutan dari perbaikan tata kelola teknologi informasi pada organisasi; Tahap 7 – *Review Effectiveness*. Pada tahapan ini, melakukan evaluasi terhadap proses yang telah dilaksanakan pada organisasi.

2.5.5 Process Capability Model



Gambar 2. 7 Summary of the COBIT 5 Process Capability Model (ISACA, 2012)

Ada enam tingkat kemampuan yang bisa dicapai dalam sebuah proses, yang pertama yaitu tingkat 0 *Incomplete Process* - Prosesnya tidak diimplementasikan atau gagal mencapai tujuan prosesnya. Pada tingkat ini, hanya sedikit atau tidak ada bukti pencapaian tujuan proses yang sistematis; Yang kedua, tingkat 1 *Performed Process* (satu atribut) - Proses yang diimplementasikan mencapai tujuan prosesnya; Yang ketiga, tingkat 2 *Managed Process* (dua atribut) - Proses yang telah dijelaskan sebelumnya sekarang dilaksanakan dengan cara yang dikelola (direncanakan, dipantau dan disesuaikan) dan produk kerjanya ditetapkan, dikontrol dan dipelihara dengan tepat; Yang keempat, tingkat 3 *Established Process* (dua atribut) - Proses yang telah dijelaskan sebelumnya sekarang diterapkan menggunakan proses yang didefinisikan yang mampu mencapai hasil prosesnya; Yang kelima, tingkat 4 *Predictable Process* (dua atribut) - Proses yang telah dijelaskan sebelumnya sekarang beroperasi dalam batasan yang ditetapkan untuk mencapai hasil prosesnya; Dan yang terakhir, tingkat 5 *Optimising Process* (dua atribut) - Proses yang dapat diprediksi sebelumnya terus ditingkatkan untuk memenuhi tujuan bisnis saat ini dan yang diproyeksikan.

2.6 Ensure Resource Optimisation

Menurut Drucker (1968: 83) menyebutkan adanya sejumlah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui pengelolaan sumber daya yang mereka miliki. Tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut: (1) *market standing* adalah mengelola sumber daya organisasi perusahaan sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan; (2)

innovation merupakan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia perusahaan untuk menjadikan ide usaha yang mereka miliki menjadi sebuah kenyataan; (3) *physical and financial resources* yaitu kepemimpinan biaya. Perusahaan dapat mencapai kepemimpinan biaya antara lain dengan memperoleh biaya yang rendah untuk masing-masing sumber daya organisasinya; (4) *profitability* yaitu dengan perusahaan melakukan pengelolaan sumber daya organisasi dengan tujuan agar perusahaan memperoleh keuntungan (*profit*); (5) *manager performance and development*. Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, manajer perlu memiliki berbagai kemampuan (*skills*) dan keahlian (*expertise*) yang berkaitan dengan profesinya; (6) *worker performance and development*, sumber daya manusia harusnya menjadi perhatian besar; (7) *public responsibility*, pengelolaan sumber daya organisasi dalam kerangka pelaksanaan usaha, harus memiliki tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat, mencegah terjadinya polusi, menciptakan lapangan kerja dan sebagainya (Solihin, 2009: 15-17)

Sedangkan menurut ISACA (2012), *ensure resource optimasation* adalah memastikan bahwa kemampuan IT dan ketersediaan sumber daya (orang, proses dan teknologi) yang memadai. Hal ini untuk mendukung agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dengan biaya yang optimal. Selain itu, kegiatan didalamnya yaitu pastikan bahwa kebutuhan sumber daya perusahaan terpenuhi secara optimal, biaya TI dioptimalkan, dan ada kemungkinan peningkatan realisasi manfaat dan kesiapan untuk perubahan di masa mendatang.

Terdapat beberapa jenis-jenis sumber daya pada perusahaan menurut Schell dan Mcleod yang diterjemahkan oleh Teguh (2001) yaitu manusia, material, mesin (termasuk fasilitas dan energi), uang dan informasi (termasuk data). Sumber daya manusia, material, mesin dan uang menggunakan istilah sumber daya fisik karena memiliki wujud atau mereka ada secara fisik dan dapat disentuh. Sedangkan untuk sumber daya informasi menggunakan istilah sumber daya konseptual untuk menggambarkan informasi dan data karena memiliki nilai dari apa yang diwakilinya, bukan dari bentuk wujudnya

2.7 Manage Strategy

Menurut Daft (2012) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang memungkinkan kesesuaian sangat kompetitif antara perusahaan dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Proses manajemen strategis diawali dengan evaluasi yang dilakukan para manajer terhadap posisi perusahaan sekarang terkait misi, tujuan dan strateginya. Mereka kemudian memindai lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta mengenali faktor-faktor strategis yang perlu diubah. Berbagai peristiwa lingkungan internal maupun eksternal menandakan perlunya mengubah misi atau tujuan atau perlunya merumuskan strategi baru ditingkat perusahaan, usaha dan fungsi. Langkah terakhir dalam proses manajemen strategis adalah menerapkan strategi baru. Perumusan strategi dapat mencakup evaluasi masalah-masalah dilingkungan

internal maupun eksternal dan integrasi hasil evaluasi tersebut kedalam tujuan dan strategi. Dalam perumusan strategi sering dimulai dengan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi daya saing perusahaan. Analisis SWOT mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Kekuatan dan kelemahan Internal, Kekuatan adalah karakteristik internal positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan kinerja strategisnya, sedangkan kelemahan adalah karakteristik internal yang dapat menghambat atau membatasi kinerja perusahaan. Peluang dan ancaman eksternal, peluang adalah karakteristik lingkungan eksternal yang berpotensi membantu perusahaan mencapai atau melampaui tujuan strategisnya, sedangkan ancaman adalah karakteristik lingkungan eksternal yang menghambat perusahaan mencapai tujuan strategisnya. Pelaksanaan strategi yaitu penggunaan sarana manjerial dan organisasional untuk mengarahkan berbagai sumber daya agar dapat mencapai tujuan strategis

Selanjutnya menurut Wheelen dan Hunger (2004), *strategy management* merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang akan menentukan kinerja jangka panjang. Kegiatan *strategy management* mencakup *environmental scanning*, perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), serta evaluasi dan pengendalian. *Environmental scanning* yaitu suatu kegiatan monitoring, pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan kepada personel kunci (*key people*) didalam perusahaan. *Strategy formulation* yaitu suatu kegiatan dimana perusahaan secara berkala mengkaji kembali misi dan tujuan perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan. *Strategy implementation* adalah pengimplementasian dari tujuan dan strategi yang telah dibuat dengan baik, serta memperoleh alokasi sumber daya yang memadai yang telah dituangkan dalam bentuk anggaran (*budget*) yang akan mendukung setiap program. Pada tahap evaluasi, perusahaan akan membandingkan kinerja actual yang dicapai perusahaan dengan standar kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi akan menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan pengendalian. Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses *strategic management* (Solihin, 2009: 83-86)

Sedangkan menurut ISACA (2012), *manage strategy* yaitu memberikan pandangan tentang bisnis saat ini, lingkungan TI, arah masa depan dan inisiatif yang diperlukan untuk masa depan yang diinginkan. Dengan memanfaatkan komponen arsitektur perusahaan, layanan yang diberikan secara eksternal dan kemampuan terkait untuk memberikan respon yang cepat dan efisien terhadap tujuan strategis. Selain itu, kegiatan didalamnya yaitu sejajarkan rencana TI strategis dengan tujuan bisnis. Lalu mengkomunikasikan tujuan dan akuntabilitas terkait sehingga mereka dipahami oleh semua, opsi strategis TI diidentifikasi, terstruktur dan terintegrasi dengan rencana bisnis.

2.8 Manage Portofolio

Menurut Zubir (2011) pengelolaan portofolio dibagi atas dua bentuk yaitu aktif dan pasif. Dalam kebijakan manajemen portofolio aktif, komposisi atau jenis saham-saham dalam portofolio diubah secara rutin oleh manajer investasi. Sedangkan dalam manajemen portofolio pasif, portofolio yang dibentuk dipegang untuk jangka waktu yang lebih panjang daripada portofolio aktif. Strategi portofolio aktif adalah usaha manajer investasi atau investor untuk mendapatkan portofolio yang memberikan hasil lebih baik dibandingkan dengan strategi portofolio pasif. Masalah dalam strategi manajemen portofolio aktif adalah menentukan atau memilih portofolio yang akan dijadikan sebagai tolak ukur (*benchmark*) atau disebut juga sebagai normal portofolio. Pekerjaan tersebut tidaklah mudah, manajer investasi harus menentukan saham-saham yang harus dimasukkan ke dalam portofolio sepanjang waktu, menentukan bobot setiap saham dalam portofolio dan menekan biaya transaksi.

Menurut Frank K & Keith C (2000) Strategi portofolio pasif diambil oleh investor yang memandang bahwa pasar dalam kondisi efisien dan untuk mengelola portofolio secara aktif dibutuhkan biaya yang besar. Menurut Frank J (1995) ada dua jenis strategi portofolio pasif yaitu *buy and hold* strategi dan *indexing*. *Buy and hold* strategi yaitu saham-saham dalam portofolio dipilih sesuai dengan kriteria tertentu. Sedangkan *indexing* yaitu membentuk portofolio untuk mendapatkan return yang sama dengan return pasar atau indeks tertentu, misalnya indeks IHSG atau LQ45.

Sedangkan menurut ISACA (2012), *manage portofolio* adalah melaksanakan arahan strategis yang ditetapkan untuk investasi. Melaksanakan arahan strategis yang ditetapkan untuk investasi sesuai dengan visi arsitektur perusahaan dan karakteristik portofolio investasi dan layanan terkait yang diinginkan, dan mempertimbangkan berbagai kategori investasi dan keterbatasan sumber daya dan pendanaan. Mengevaluasi, memprioritaskan dan menyeimbangkan program dan layanan, mengelola permintaan dalam batasan sumber daya dan pendanaan, berdasarkan keselarasan dengan tujuan strategis, nilai perusahaan dan risiko. Pindahkan program yang dipilih ke dalam portofolio layanan aktif untuk eksekusi. Pantau kinerja keseluruhan portofolio layanan dan program, ajukan penyesuaian yang diperlukan untuk menanggapi kinerja program dan layanan atau mengubah prioritas perusahaan.

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Metode Penelitian

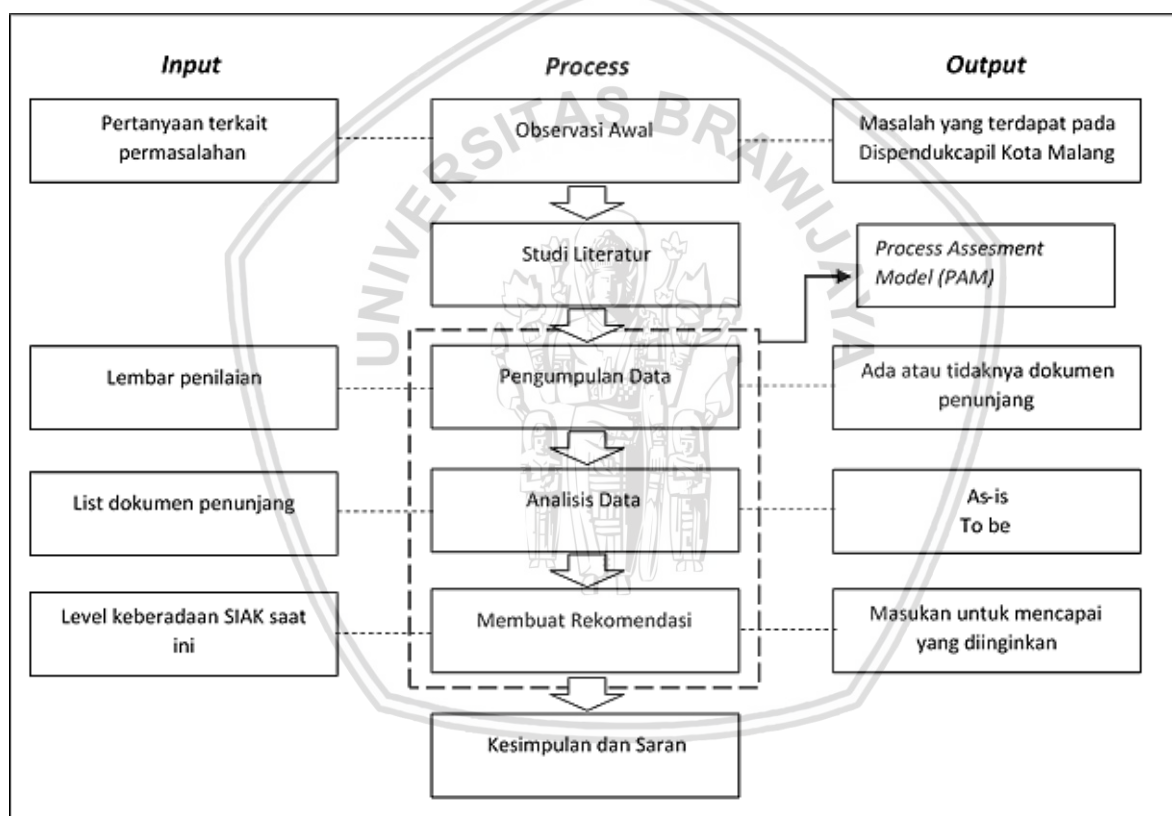
Metode penelitian yang digunakan untuk melakukan evaluasi manajemen layanan SIAK pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang yaitu metode penelitian kualitatif. Menurut Recker (2013) metode kualitatif yaitu metode yang berfokus pada teks, berbeda dengan metode kuantitatif yang lebih berfokus terhadap pengukuran pada suatu objek. Yang dimaksud berfokus pada teks yaitu dengan mempelajari lebih dalam lagi mengenai fenomena-fenomena yang akan diteliti, seperti aspek sosial, budaya dan lain sebagainya. Contoh dari metode kualitatif adalah studi tentang orang, sosial serta konteks budaya pada tempat mereka tinggal, melakukan aktivitas dan berperilaku.

Menurut Bogdan dan Biklen (1992) terdapat lima ciri-ciri dalam metode penelitian kualitatif, yaitu (1) peneliti pergi secara langsung ketempat tertentu dimana ia menaruh perhatian untuk melakukan observasi dan mengumpulkan data. Peneliti perlu melihat atau menjadi saksi sendiri dalam kegiatan-kegiatan yang terjadi pada tempat yang diteliti; (2) data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan dalam bentuk kata-kata atau gambar. Data yang diperolehnya tidak perlu direduksi menjadi angka-angka sebagai simbolnya. Apa yang dilakukan hanya mencatat apa yang didengar dan yang terjadi; (3) penelitian kualitatif bertalian hanya dengan proses dan hasil. Sehingga peneliti perlu menaruh perhatian khusus pada bagaimana hal itu terjadi; (4) penelitian kualitatif cenderung menganalisa data secara induktif. Penelitian kualitatif biasanya tidak memformulasikan sesuatu hipotesis lalu mengujinya, melainkan melihat dan melaporkan sebagaimana adanya atau "*play it as it goes*"; (5) penelitian kualitatif peduli terhadap bagaimana hidup mereka, yang menjadi sasaran penelitian itu. Misalnya mengenai pandangan hidupnya, apa yang menjadi pikirannya, anggapan, motivasi, alasan, tujuan dan nilai-nilainya. (Sigit, 1999)

Menurut Fraenkel dan wallen (1993:381-383) terdapat beberapa tahap dalam penelitian kualitatif yaitu (1) mengidentifikasi fenomena yang akan dipelajari. Peneliti dapat membuat pertanyaan sebagai masalah umum terlebih dahulu, kemudian melakukan pengamatan untuk menemukan suatu fenomena yang ingin dipelajari. Sesudah fenomena diketahui atau dapat diidentifikasi, maka barulah dapat memulai penelitiannya; (2) mengidentifikasi partisipan didalamnya. Hampir seluruh penelitian kualitatif menggunakan metode *sampling purposive* yaitu sampel yang diperoleh harus memenuhi beberapa karakteristik yang ditentukan dalam studi; (3) Mendapatkan hipotesis. Berbeda dengan jenis penelitian lainnya, dalam penelitian kualitatif hipotesis tidak diajukan pada awal atau sebelum penelitian, melainkan timbul setelah data terkumpul; (4) pengumpulan data. Peneliti secara berkelanjutan terus menerus memantau orang, kejadian-kejadian, events, sering pula menambah pemantauannya dengan wawancara mendalam dengan orang-orang terpilih dan memeriksa dokumen-

dokumen yang relevan dengan fenomena yang diminati; (5) analisis data. Pada intinya analisis dilakukan dengan membuat sintesis dari informasi-informasi yang diperoleh dari berbagai sumber kedalam deskripsi yang coherent (yang berjalanan) mengenai yang peneliti amati atau yang ditemukan; (6) mengambil kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif cenderung mengambil kesimpulan secara terus-menerus selama perjalanan studi. Dalam perjalanan penelitian dari apa yang dipantau diambil kesimpulan, tetapi dengan adanya tambahan informasi baru, selalu lagi-lagi diambil kesimpulan baru dan seterusnya. (Sigit, 1999)

Pada sub bab ini dijelaskan bagaimana langkah-langkah dan metode dalam pengumpulan dan pengolahan data yang diperoleh, menganalisis hasil penelitian serta tahap-tahap penelitian pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang berdasarkan kerangka kerja COBIT 5. Alur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Alur Kerja Penelitian

3.2 Observasi Awal

Observasi awal penelitian ini dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang (Dispendukcapil). Observasi awal dilakukan untuk menggali permasalahan yang ada.

Dari observasi awal yang sudah dilakukan pada dispendukcapil Kota Malang, didapatkan beberapa permasalahan didalamnya. Permasalahan pertama adalah



apabila terjadi kesalahan pada SIAK, dibutuhkan waktu paling lama tiga jam untuk melakukan perbaikan. Permasalahan yang kedua yaitu belum terdapat dokumen yang menjelaskan mengenai SIAK secara keseluruhan pada Dispendukcapil Kota Malang. Permasalahan yang terakhir yaitu belum terdapat perencanaan strategi yang cukup matang di Dispendukcapil Kota Malang

3.3 Studi Literatur

Studi Literatur mengenai kerangka kerja COBIT 5 untuk evaluasi implementasi perencanaan strategi pada sistem informasi administrasi kependudukan. Metode ini dilakukan untuk mencari referensi dengan mempelajari teori-teori yang terkait dengan pelaksanaan penelitian dan mendukung dalam pemecahan masalah bagi penelitian. Studi pustaka yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi dapat menggunakan media cetak (buku) atau media elektronik (e-book, jurnal). Selain itu, penelitian ini mengacu pada Process Assesment Model pada COBIT 5.

3.4 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* ialah teknik pengumpulan data sampling secara tidak acak atau pengambilan data sampel dengan menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian agar dapat menjawab permasalahan penelitian. Terdapat tiga metode pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu yang pertama ialah observasi. Observasi dilakukan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan pada Dispendukcapil Kota Malang. Yang kedua ialah wawancara. Wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara sistematis dengan mempersiapkan pedoman tertulis tentang apa saja yang hendak ditanyakan oleh peneliti kepada responden. Selain itu, wawancara yang akan dilakukan juga mengacu pada dengan kerangka kerja COBIT 5 subdomain EDM04 (*Ensure Resource Optimasation*), APO02 (*manage strategy*), APO05 (*Manage portfolio*). Daftar partisipan wawancara berdasarkan pemetaan RACI Chart pada Sub domain COBIT 5 dapat dilihat pada Tabel 3.1. Dan Metode ketiga ialah analisis dokumen. Menurut Sigit (1999) analisis dokumen ialah mempelajari apa yang tertulis dan dapat dilihat dari dokumen-dokumen. Dokumen-dokumen itu dapat berwujud buku pelajaran (*textbook*), karangan, surat kabar, novel, iklan, gambar dan sebagainya. Analisis dokumen dilakukan dengan mengamati dokumen yang ada pada bidang pengelolaan informasi administrasi kependudukan yang berkaitan dengan proses-proses yang ada pada layanan sistem informasi administrasi kependudukan.

Tabel 3. 1 Mapping Roles RACI CHART COBIT 5 Kedalam Roles Dispendukcapil

<i>Sub Domain</i>	<i>Keterangan Roles</i>	<i>Roles dalam COBIT 5</i>	<i>Roles Dalam Dispendukcapil</i>
EDM04 <i>Ensure Resource Optimisation</i>	R (<i>Responsible</i>)	<i>Chief Executive Officer</i>	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
		<i>Business Executives</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Strategy Executive Committee</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Chief Information Officer</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk
	A (<i>Accountable</i>)	<i>Board</i>	-
	C (<i>Consult</i>)	<i>Head Architect</i>	-
	I (<i>Informed</i>)	<i>Value Management Office</i>	-
APO02 <i>Manage Strategy</i>	R (<i>Responsible</i>)	<i>Business Executives</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Chief Information Officer</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk
		<i>Head Development</i>	-
		<i>Head IT Operations</i>	Kepala Bidang PIAK dan Pemanfaatan Data
	A (<i>Accountable</i>)	<i>Chief Information Officer</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk
	C (<i>Consult</i>)	<i>Chief Executive Officer</i>	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
		<i>Chief Financial Officer</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Chief Operating Officer</i>	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
		<i>Strategy Executive Committee</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Chief Risk Officer</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
		<i>Compliance</i>	-
		<i>Audit</i>	-
		<i>Head Architect</i>	-
		<i>Head IT Administration</i>	Kepala Seksi Pengolahan dan Penyajian Data Kependudukan

		<i>Service Manager</i>	Kepala Seksi Kerjasama dan Inovasi Pelayanan	
		<i>Information Security Manager</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk	
		<i>Business Continuity Manager</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	
	I (Informed)	<i>Chief Financial Officer</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	
		<i>Business Process Owners</i>	-	
		<i>Project Management Office</i>	-	
APO05 Manage Portofolio	R (Responsible)	<i>Business Executives</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	
		<i>Steering (Programmes/Projects) Committee</i>	Kepala Bidang PIAK dan Pemanfaatan Data	
		<i>Project Management Office</i>	-	
		<i>Chief Information Officer</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk	
	A (Accountable)	<i>Chief Executive Officer</i>	Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	
		<i>Strategy Executive Committee</i>	Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	
	C (Consult)		<i>Compliance</i>	-
			<i>Audit</i>	-
			<i>Head Architect</i>	-
			<i>Head Development</i>	-
			<i>Head IT Operations</i>	Kepala Bidang PIAK dan Pemanfaatan Data
			<i>Head IT Administration</i>	Kepala Seksi Sistem Informasi Adminduk
		<i>Service Manager</i>	Kepala Seksi Kerjasama dan Inovasi Pelayanan	
I (Informed)	<i>Value Management Office</i>	-		

Responden yang dipilih untuk wawancara yaitu yang berada pada *roles* R (*Responsible*) dan A (*Accountable*). Dalam EDM04 *ensure resource optimisation*, R sebagai yang melakukan pekerjaan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada telah dioptimalisasi dan A sebagai yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh R dalam memastikan sumber daya telah dioptimalisasi. Dalam APO02 *manage strategy*, R sebagai yang melakukan pengelolaan strategi dalam Dispendukcapil terkait SIAK dan A sebagai yang bertanggung jawab atas kegiatan pengelolaan strategi yang dilakukan tersebut. Dan dalam APO05 *manage portofolio*, R sebagai yang melakukan pengelolaan portofolio terkait SIAK dan A sebagai yang bertanggung jawab atas kegiatan pengelolaan portofolio tersebut.

3.5 Analisis dan Perhitungan Data

Setelah data didapatkan dari wawancara maka akan dilakukan analisis data agar data tersebut dapat diubah menjadi informasi yang mudah dipahami. Analisis data dibagi menjadi dua yaitu Analisis *Capability Level* dan Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*).

3.5.1 Analisis *Capability Level*

Analisis *capability level* pada manajemen layanan SIAK Dispendukcapil dilakukan dengan wawancara pada partisipan yang telah ditentukan. Wawancara tersebut menanyakan tentang pernyataan-pernyataan *base practice* dan *work product* yang ada pada sub domain yang telah ditentukan yaitu EDM04 *Ensure Resource Optimisation*, APO02 *Manage Strategy* dan APO05 *Manage Portofolio* untuk mendapatkan hasil nilai pada level 1. Sedangkan untuk mendapatkan nilai pada level 2 hingga level 5, maka menanyakan mengenai pernyataan yang ada pada *process capability indicators* COBIT 5 yang berisikan beberapa *process attribute* didalamnya.

Tabel 3. 2 Kategori Penilaian *Capability Level*

Nama Proses	Level 0	Level 1	Level 2			Level 3		Level 4		Level 5	
....		PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA
		1.1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	
Kriteria Rating											
Pencapaian <i>Capability Level</i>											
N (<i>Not Achieved</i> ,0-15%), P (<i>Partially Achieved</i> , >15%-50%), L(<i>Largely Achieved</i> , >50%-85%), F(<i>Fully Archieved</i> , >85%-100%)											

Berikut adalah penjelasan level dari *process capability* (a) Level 0 (*Incomplete*) yaitu proses tidak melaksanakan atau gagal untuk mencapai tujuan

proses. Pada tingkat ini, ada sedikit atau tidak sama sekali bukti (evidence) dari setiap pencapaian tujuan proses; (b) Level 1 (*Perfomed*) yaitu proses diimplementasikan untuk mencapai tujuan bisnisnya; (c) Level 2 (*Managed*) yaitu proses yang diimplementasikan dikelola (plan, monitor, and adjusted) dan hasilnya ditetapkan dan dikontrol; (d) Level 3 (*Established*) yaitu proses didokumentasikan dan dikomunikasikan (untuk efisiensi organisasi); (e) Level 4 (*Predictable*) yaitu proses dimonitor, diukur, dan diprediksi untuk mencapai hasil; (f) Level 5 (*Optimizing*) yaitu sebelumnya proses telah di prediksi kemudian ditingkatkan untuk memenuhi tujuan bisnis yang relevan dan tujuan yang akan datang. Setiap proses yang dinilai akan menghasilkan 4 level rating point, yaitu (a) *Not achieved*, apabila hasil penilaian antara 0% - 15%; (b) *Partially achieved*, apabila hasil penilaian >15% - 50%; (c) *Largely achieved*, apabila hasil penilaian >50% - 85%; (d) *Fully achieved*, apabila hasil penilaian >85% - 100%

3.5.2 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Analisis kesenjangan pada EDM04 *Ensure Resource Optimisation*, APO02 *Manage Strategy* dan APO05 *Manage Portofolio*, dilakukan dengan cara menghitung selisih antara existing level dengan targeted level pada masing-masing sub domain yang ditentukan.

Tabel 3. 3 Analisis Kesenjangan Pada Sub Domain Yang Dipilih

<i>Process Name</i>	<i>Existing Level</i>	<i>Targeted Level</i>	<i>Gap</i>
(Nama proses)	(Angka <i>existing level</i>)	(Angka <i>Targeted Level</i>)	(Selisih antara <i>existing level</i> dengan <i>targeted level</i>)

3.6 Rekomendasi

Pembuatan rekomendasi didasarkan dari analisis gap antara nilai *capability level* dari *existing level* dengan nilai *targeted level*. Rekomendasi selanjutnya diberikan kepada pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang mengenai Sistem Informasi Administrasi Kependudukan yang diteliti agar dapat mencapai *targeted level* dari nilai *capability level* saat ini



BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1 Ensure Resource Optimisation

Kondisi *targeted level* berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Kepala Bidang PIAK (Pengelolaan Informasi dan Administrasi Kependudukan) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang, didapatkan bahwa *targeted level* yang ingin dicapai pada EDM04 *Ensure Resource Optimisation* adalah level 3 yaitu *established process*. Pada level ini sebuah sistem harus sudah memiliki standar proses yang dipertahankan dan standar proses yang digunakan secara efektif. Standar proses yang dipertahankan guna untuk mendukung pengembangan proses yang telah terdefinisi, sedangkan standar proses yang digunakan secara efektif guna untuk mencapai hasil prosesnya.

Berdasarkan hasil observasi dan penggalian data pada Dispendukcapil Kota Malang, didapatkan bahwa perlu peninjauan kembali terkait pengoptimalan sumber daya yang ada. Hal ini dikarenakan apabila terjadi kesalahan pada Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK), dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk memperbaiki sistem tersebut. Sehingga terjadi dampak yang cukup mengganggu proses bisnis yang sedang dijalankan.

Analisis Capability level berdasarkan hasil penilaian capability level domain EDM04 *Ensure Resource Optimisation* berada pada level 1 yaitu *performed process*. Kondisi EDM04 *Ensure Resource Optimisation* saat ini, telah melakukan ketiga base practice yang ada yaitu EDM04-BP1 evaluasi pengelolaan sumber daya, EDM04-BP2 pengelolaan sumber daya secara langsung dan EDM04-BP3 memantau pengelolaan sumber daya.

Dalam EDM04-BP1 evaluasi pengelolaan sumber daya, Dispendukcapil Kota Malang telah melakukan (1) kegiatan perencanaan pengembangan keahlian yaitu perencanaan guna mengembangkan keahlian sumber daya manusia yang ada pada dispendukcapil Kota Malang; (2) pendefinisian perubahan yang dibutuhkan yaitu melakukan pendokumentasian terhadap perubahan yang diperlukan guna mewujudkan target dispendukcapil Kota Malang; (3) panduan alokasi sumber daya dan kemampuan yaitu terdapat panduan guna menentukan sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan agar tujuan pada dispendukcapil Kota Malang tercapai; (4) panduan untuk arsitektur perusahaan yaitu terdapat panduan mengenai arsitektur perusahaan seperti kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya; dan (5) rencana sumber daya yang disetujui yaitu terdapat dokumentasi terkait rencana sumber daya seperti apa yang disetujui oleh dinas pemerintah pusat untuk mewujudkan target pada dispendukcapil Kota Malang. Namun terdapat kegiatan yang belum dilakukan yaitu kegiatan pemetaan kriteria evaluasi. Kegiatan pemetaan kriteria evaluasi adalah kegiatan untuk

melakukan pengelompokan terhadap evaluasi yang dilakukan pada Disedukcapil Kota Malang .

Dalam EDM04-BP2 pengelolaan sumber daya secara langsung, disedukcapil Kota Malang telah melakukan (1) komunikasi strategi sumber daya kedepannya yaitu kegiatan mengkomunikasikan sumber daya yang dibutuhkan kedepannya kepada badan kepegawaian daerah; (2) pembagian siapa yang bertanggung jawab terkait pengelolaan sumber daya yang ada (teknologi, proses dan orang). Namun terdapat kegiatan yang belum dilakukan oleh disedukcapil Kota Malang yaitu mendefinisikan prinsip-prinsip (pedoman untuk bertindak) untuk melindungi sumber daya (teknologi, proses dan orang) yang ada.

Pada EDM04-BP3 memantau pengelolaan sumber daya, disedukcapil Kota Malang telah melakukan keseluruhan kegiatan yang ada. Kegiatan yang pertama yaitu *feedback* (tanggapan) tentang efektivitas sumber daya dan kemampuan saat ini serta adanya tindakan remedial (pengulangan) untuk mengatasi kesalahan terhadap pengelolaan sumber daya (teknologi, proses dan orang) yang ada pada disedukcapil Kota Malang.

EDM04 *Ensure Resource Optimisation* level 1 pada Disedukcapil Kota Malang berada pada rating *Largely Achieved* yaitu 83%.

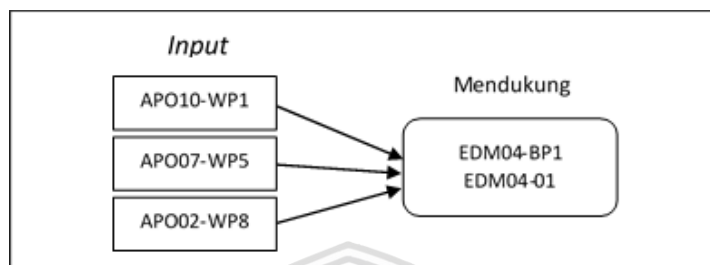
Tabel 4. 1 Hasil Penilaian Proses EDM04 *Ensure Resource Optimisation*

Nama Proses	Level 0	Level 1			Level 2		Level 3		Level 4		Level 5	
		PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	
EDM04 <i>Ensure Resource Optimisation</i>		PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA
		1.1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2		
Kriteria Rating		L										
Pencapaian Capability Level		Level 1										
N (Not Achieved, 0-15%), P (Partially Achieved, >15%-50%), L (Largely Achieved, >50%-85%), F (Fully Achieved, >85%-100%)												

Analisis *gap* pada domain EDM04 *Ensure Resource Optimisation* terdapat *gap* sebesar 2 yang didapat dari selisih nilai *targeted level* yaitu 3 dengan kondisi *existing level* pada SIAK yang telah dianalisis sesuai pada pedoman yang ada pada kerangka kerja COBIT 5 yaitu 1.

Tabel 4. 2 Analisis GAP EDM04 Ensure Resource Optimisation

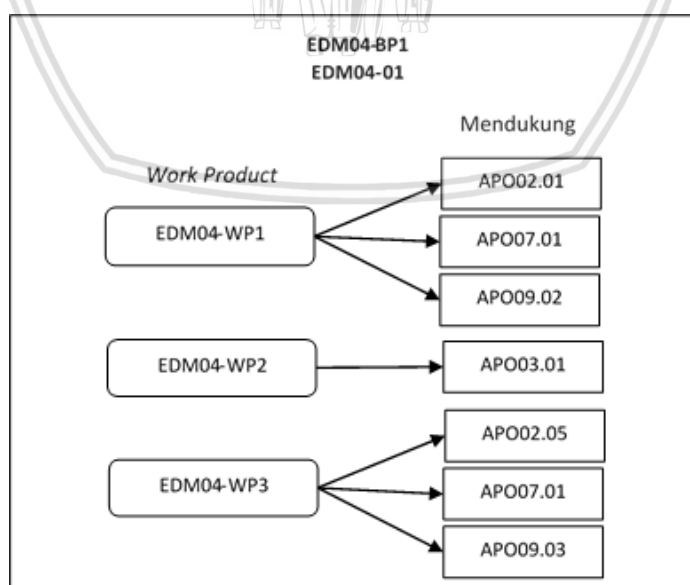
Process Name	Existing Level	Targeted Level	Gap
EDM04 Ensure Resource Optimisation	1	3	2



Gambar 4. 1 Input EDM04-BP1 dan EDM04-01

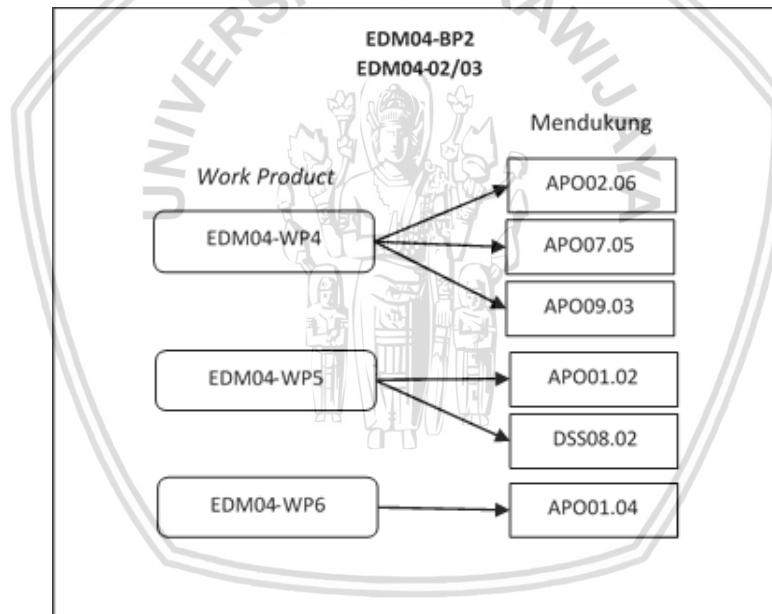
Perlu dilakukan proses pada APO10-WP1 melakukan pemetaan kriteria evaluasi, APO07-WP5 merencanakan pengembangan keahlian dan APO02-WP8 melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan target perusahaan, sebelum melakukan proses yang ada pada EDM04-BP1 evaluasi pengelolaan sumber daya perusahaan dan EDM04-01 kebutuhan sumber daya perusahaan terpenuhi dengan kemampuan yang optimal.

Terdapat beberapa proses yang perlu dilakukan dalam work product EDM04 ensure resource optimisation, sebelum melakukan beberapa proses yang terdapat pada sub domain lainnya. Dilakukan pemetaan proses untuk mendukung masing-masing base practice yang ada pada EDM04 ensure resource optimisation.



Gambar 4. 2 Output Dari EDM04-BP1 dan EDM04-01

Terdapat tiga work product yang mendukung base practice dan proses pertama (EDM04-BP1 dan EDM04-01) pada EDM04 Ensure Resource Optimisation. Perlu adanya work product pertama EDM04-WP1 panduan alokasi sumber daya dan kemampuan untuk dapat menjalankan ketiga proses lainnya. Ketiga proses tersebut yaitu APO02.01 semua aspek strategi TI selaras dengan strategi perusahaan, APO07.01 struktur dan hubungan organisasi TI bersifat fleksibel dan responsif. dan APO09.02 perjanjian layanan mencerminkan kebutuhan perusahaan dan kemampuan TI. Selanjutnya perlu adanya work product kedua EDM04-WP2 panduan untuk arsitektur perusahaan, agar dapat menjalankan proses APO03.01 arsitektur dan standar perusahaan dapat didukung secara efektif. Work product yang ketiga yaitu EDM04-WP3 memiliki perencanaan sumber daya yang disetujui, perlu terlebih dahulu dilakukan agar ketiga proses lainnya dapat berjalan dengan baik. Ketiga proses lainnya yaitu APO02.05 membangun kesadaran akan strategi TI dan akuntabilitas yang jelas pada perusahaan, APO07.01 struktur dan hubungan organisasi TI bersifat fleksibel dan responsive serta APO09.03 layanan TI dilakukan sebagaimana diatur dalam perjanjian layanan.

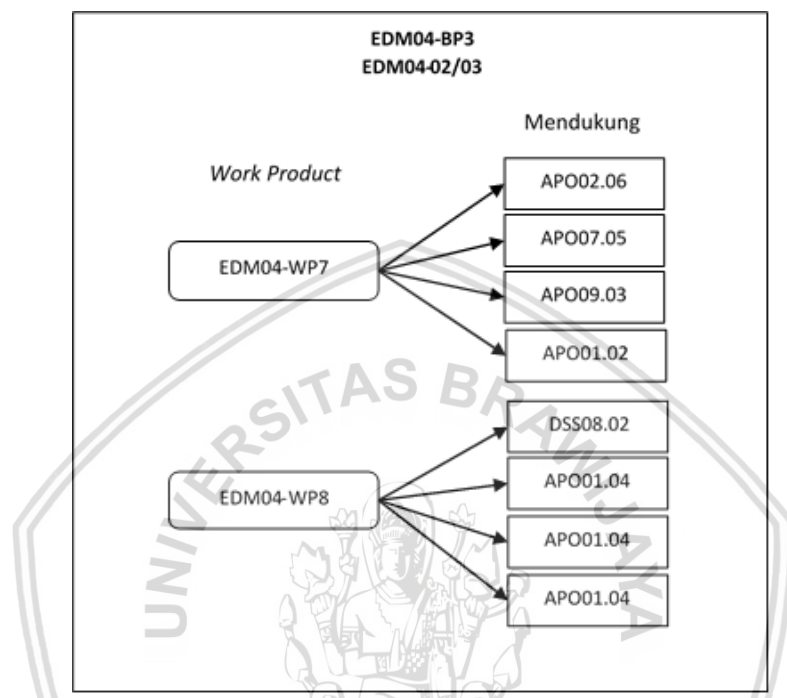


Gambar 4. 3 Output dari EDM04-BP2 dam EDM04-02/03

Terdapat tiga work product pada EDM04 yang mendukung base practice kedua dan proses kedua atau ketiga (EDM04-BP2 dan EDM04-02/03). Work product pertama yaitu EDM04-WP4 mengkomunikasikan strategi sumber daya yang ada perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses pada APO09.03 yaitu layanan TI perlu dilakukan sebagaimana yang telah diatur dalam perjanjian layanan perusahaan. Work product kedua yaitu EDM04-WP5 yaitu dengan memberikan tanggung jawab perorangan untuk pengelolaan sumber daya yang telah direncanakan, perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses yang terdapat pada APO01.02 semua orang akan memahami mengenai kebijakan



daan penerapan yang ada pada perusahaan serta DSS08.02 transaksi bisnis dijalankan sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Work product ketiga yaitu EDM04-WP6 yaitu harus memiliki panduan untuk melindungi sumber daya yang ada, sebelum melakukan proses yang ada pada APO01-04 mengkomunikasikan tentang tujuan TI perusahaan kedepannya seperti apa.



Gambar 4. 4 Output dari EDM04-BP3 dan EDM04-02/03

Terdapat dua work product yang mendukung base practice ketiga dan proses kedua atau ketiga (EDM-BP3 dan EDM04-02/03). Work product pertama EDM04-WP7 yaitu memberikan *feedback* (tanggapan) mengenai alokasi dan efektivitas sumber daya dan kemampuan perusahaan, perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses lainnya yang ada pada APO02.05 adanya kesadaran mengenai strategi TI dan tugas akuntabilitas yang jelas pada perusahaan. Work product kedua yaitu EDM04-WP8 melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi penyimpangan (kesalahan) pengelolaan sumber daya yang ada, perlu terlebih dilakukan apabila ingin melakukan proses selanjutnya pada APO02.05 memunculkan kesadaran akan pentingnya strategi TI dan tugas akuntabilitas yang jelas pada perusahaan dan APO07.01 agar perusahaan memiliki struktur dan hubungan organisasi TI yang bersifat fleksibel dan responsif.

4.2 Manage Strategy

Kondisi *targeted level* berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang, didapatkan bahwa *targeted level* yang ingin dicapai pada APO02 Manage Strategy adalah level 3 yaitu *established process*. Pada level ini sebuah sistem harus sudah harus memiliki standar proses yang dipertahankan dan standar proses

yang digunakan secara efektif. Standar proses yang dipertahankan guna untuk mendukung pengembangan proses yang telah terdefinisi, sedangkan standar proses yang digunakan secara efektif guna untuk mencapai hasil prosesnya.

Berdasarkan hasil observasi dan penggalan data pada Dspendukcapil Kota Malang, didapatkan bahwa perlu peninjauan kembali terkait pengelolaan strategi yang ada. Hal ini dikarenakan masih belum terdapat perencanaan strategi yang cukup matang pada Dspendukcapil Kota Malang.

Analisis *Capability level* berdasarkan hasil penilaian *capability level* domain APO02 *Manage Strategy* berada pada level 1 yaitu *performed process*. Kondisi APO02 *Manage Strategy* saat ini, telah melakukan keenam base practice yaitu APO02-BP1 memahami arah dan tujuan perusahaan selanjutnya; APO02-BP2 menilai lingkungan, kemampuan dan kinerja saat ini; APO02-BP3 menentukan target kemampuan pada teknologi informasi perusahaan; APO02-BP4 melakukan analisis gap (kesenjangan antara keadaan perusahaan saat ini dengan target atau tujuan perusahaan dimasa yang akan datang); APO02-BP5 menentukan rencana strategi dan peta jalan (berisikan rincian mengenai apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan); dan APO02-BP6 menentukan strategi dan arah teknologi informasi perusahaan dimasa yang akan datang.

Dalam APO02-BP1 memahami arah tujuan perusahaan, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan kegiatan pembuatan panduan untuk arsitektur perusahaan seperti kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya. Selanjutnya, terdapat kesempatan masyarakat umum dan pegawai untuk memberikan inovasi agar tujuan perusahaan tercapai. Salah satu kegiatan yang dilakukan namun tidak terdapat dokumentasi yang baik yaitu analisis strategi dan SWOT (kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman) pada perusahaan. Sedangkan satu kegiatan lainnya yang tidak dijalankan yaitu adanya sumber dan prioritas untuk perubahan. Sumber dan prioritas untuk perubahan yang dimaksud yaitu adanya pendefinisian sumber serta pengurutan perubahan yang dibutuhkan berdasarkan tingkat keadaan perusahaan saat ini.

Pada APO02-BP2 menilai lingkungan, kemampuan dan kinerja saat ini, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan (1) memberikan peluang dalam mengoptimalkan biaya, karena biaya yang dikeluarkan berdasarkan pada rancangan anggaran yang diberikan; (2) melakukan perbaikan yang diprioritaskan yaitu terdapat pengurutan perbaikan berdasarkan keadaan darurat; (3) rencana kinerja yaitu perencanaan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang; (4) tindakan korektif (perbaikan) terhadap proses-proses yang telah dilakukan; (5) terdapat review atau tinjauan terhadap standar yang digunakan perusahaan; (6) terdapat review pengoptimalan biaya yang telah digunakan dalam suatu kegiatan perusahaan; (7) terdapat batasan-batasan mengenai kemampuan perusahaan saat ini; (8) proposal proyek untuk mengurangi resiko yang ada pada perusahaan. Selanjutnya, terdapat delapan kegiatan yang dilakukan namun tidak didokumentasikan dengan baik. Delapan Kegiatan tersebut ialah (1) pendefinisian proyek untuk melakukan perbaikan pada perusahaan; (2) mengidentifikasi kesenjangan dalam layanan teknologi informasi (perbandingan keadaan layanan

teknologi informasi saat ini dengan layanan teknologi informasi dimasa yang akan datang); (3) membuat rencana perbaikan terhadap proses yang dilakukan; (4) pendefinisian resiko yang muncul pada setiap proses layanan teknologi informasi; (5) hasil analisis resiko yang ada pada setiap bidang perusahaan; (6) gabungan resiko-resiko yang ada pada perusahaan; (7) analisis kesenjangan (perbandingan) dan resiko terkait keadaan perusahaan pada saat ini; (8) kemampuan analisis SWOT (kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman). Sedangkan, satu kegiatan lainnya yang tidak dijalankan yaitu dapat memiliki kesempatan untuk mengurangi pembiayaan suatu kegiatan.

Pada APO02-BP3 menentukan target kemampuan TI, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan (1) memberikan rekomendasi berupa inovasi-inovasi untuk mencapai tujuan perusahaan; (2) melakukan analisis inovasi-inovasi (masukan) yang ditolak oleh perusahaan; (3) terdapat penilaian terhadap inovasi yang diberikan; (4) terdapat kegiatan untuk meningkatkan kemampuan bisnis dan IT yang dibutuhkan oleh pegawai melalui bimtek dan diklat. Terdapat empat kegiatan yang dilakukan namun belum terdokumentasi dengan baik. Empat kegiatan tersebut ialah (1) evaluasi terkait strategi yang akan dijalankan; (2) hasil pemantauan terhadap proses yang telah dicapai oleh perusahaan; (3) hasil pendapat masyarakat terhadap pelayanan perusahaan; dan (4) hasil review terhadap proses implementasi yang sudah dilakukan pada perusahaan. Sedangkan tiga kegiatan lain yang tidak dilakukan oleh dispendukcapil Kota Malang yaitu; (1) pendefinisian harapan perusahaan terhadap pengembalian investasi; (2)pendefinisian tujuan perusahaan terkait penggunaan teknologi yang canggih; dan (3) memberikan usulan perubahan terhadap arsitektur perusahaan (kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya) yang sedang diterapkan saat ini.

Dalam APO02-BP4 melakukan analisis gap (kesenjangan kegiatan dan proses pada saat ini dan pada masa yang akan datang), dispendukcapil Kota Malang telah melakukan semua kegiatan yang ada. Kegiatan tersebut yaitu implementasi terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mewujudkan target perusahaan dan memberikan penilaian terhadap manfaat yang didapatkan oleh lingkungan target.

Pada APO02-BP5 menentukan rencana strategis dan peta jalan, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan (1) merencanakan anggaran untuk teknologi informasi pada perusahaan; (2) rencana sumber daya yang disetujui yaitu terdapat dokumentasi terkait rencana sumber daya seperti apa yang disetujui oleh dinas pemerintah pusat untuk mewujudkan target pada dispendukcapil Kota Malang; (3) *feedback* (tanggapan) tentang efektivitas sumber daya dan kemampuan perusahaan saat ini; (4) adanya tindakan remedial (pengulangan) untuk mengatasi kesalahan terhadap pengelolaan sumber daya (teknologi, proses dan orang) yang ada; (5) menetapkan lingkup arsitektur perusahaan (kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya); (6) membuat konsep arsitektur perusahaan yang sesuai ketentuan yang berlaku; (7) memodelkan konsep arsitektur perusahaan yang sesuai ketentuan yang berlaku;

(8) mengimplementasikan strategi terkait perbaikan perusahaan saat ini agar menjadi lebih maju; (9) terdapat definisi perpindahan arsitektur perusahaan terdahulu menjadi seperti saat ini; (10) *feedback* mengenai strategi dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan; (11) terdapat beberapa pilihan opsi pendanaan saat menjalankan proses bisnis dalam perusahaan; (12) mengkomunikasikan anggaran pada dinas pemerintah pusat; (13) mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan proses atau kegiatan yang sedang dijalankan; (14) memiliki beberapa opsi strategis yang disetujui oleh dinas pemerintah pusat; (15) pendefinisian proses atau kegiatan yang memiliki resiko ketika dijalankan; (16) memiliki peta jalan strategis (rincian apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan). Namun terdapat satu kegiatan yang tidak dilakukan dispendukcapil Kota Malang pada base practice ini. Salah satu kegiatan tersebut ialah pendefinisian strategi yang didapatkan melalui pegawai pada dispendukcapil Kota Malang.

Dalam APO02-BP6 menentukan strategi dan arah TI, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan ketiga kegiatan yang ada. Kegiatan tersebut ialah saling mengkomunikasikan strategi sumber daya pada masing-masing bidang, merencanakan penjadwalan komunikasi antar masing-masing bidang (rapat besar) dan mengkomunikasikan pembagian pekerjaan pada setiap bidang yang ada pada dispendukcapil Kota Malang.

APO02 *Manage Strategy* level 1 pada Dispendukcapil Kota Malang berada pada rating *largely achieved* yaitu 80%.

Tabel 4. 3 Hasil Penilaian Proses APO05 *Manage Strategy*

Nama Proses	Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5				
APO02 <i>Manage Strategy</i>		PA	PA	PA	PA	PA				
		1.1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2
Kriteria Rating		L								
Pencapaian Capability Level		Level 1								
N (Not Achieved, 0-15%), P (Partially Achieved, >15%-50%), L (Largely Achieved, >50%-85%), F (Fully Achieved, >85%-100%)										

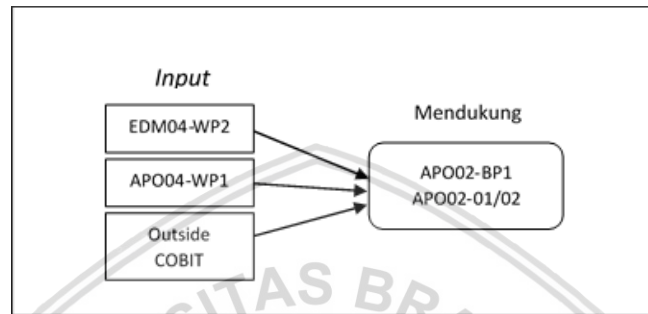
Analisis *gap* pada domain APO02 *Manage Strategy* terdapat *gap* sebesar 2 yang didapat dari selisih nilai *targeted level* yaitu 3 dengan kondisi *existing level* pada Dispendukcapil Kota Malang yang telah dianalisis sesuai dengan pedoman yang ada pada kerangka kerja COBIT 5 yaitu 1.



Tabel 4. 4 Analisis GAP APO02 Manage Strategy

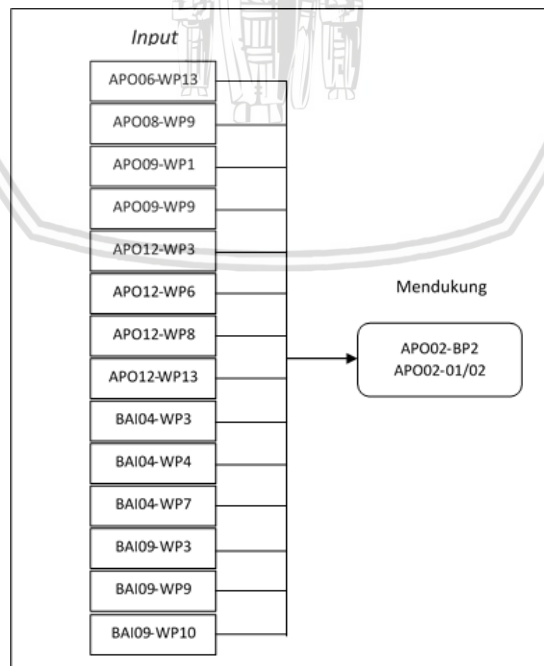
<i>Process Name</i>	<i>Existing Level</i>	<i>Targeted Level</i>	<i>Gap</i>
APO02 Manage Strategy	1	3	2

Terdapat beberapa proses yang perlu dijalankan terlebih dahulu, sebelum menjalankan proses dan base practice pada APO02. Dilakukan pemetakan proses untuk mendukung proses serta base practice yang dituju.



Gambar 4. 5 Input APO02-BP1 dan APO02-01/02

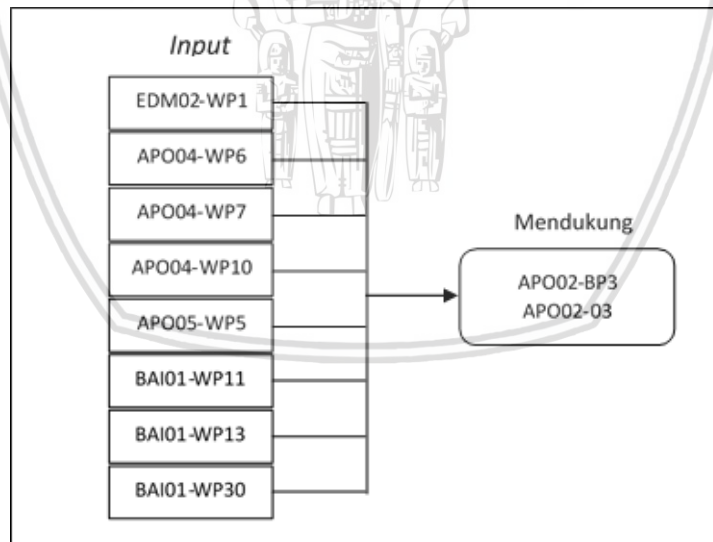
Perlu melakukan proses yang ada pada EDM04-WP2 memahami arah tujuan perusahaan, APO04-WP1 membuat panduan arsitektur perusahaan (kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya) dan melakukan analisis SWOT (kelebihan, kelemahan, peluang serta ancaman) pada perusahaan, sebelum melakukan base practice pertama serta proses pertama atau kedua pada APO02.



Gambar 4. 6 Input APO02-BP2 dan APO02-01/02



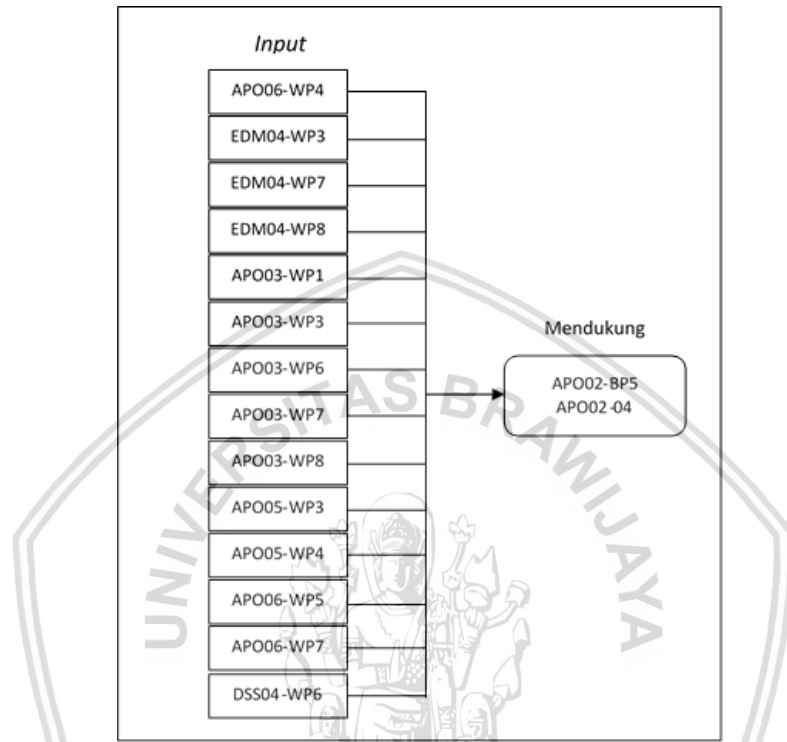
Untuk dapat melakukan base practice kedua dan proses pertama atau kedua, maka perlu melakukan beberapa proses lainnya terlebih dahulu. Proses-proses tersebut yaitu APO06-WP13 pengoptimalan biaya pada perusahaan, APO08-WP9 mendefinisikan proyek untuk melakukan perbaikan yang berpotensi untuk perusahaan, APO09-WP1 mengidentifikasi kesenjangan layanan TI (perbandingan layanan TI saat ini dengan rencana layanan TI dimasa yang akan datang) untuk dapat menjalankan proses bisnis, APO09-WP9 membuat rencana perbaikan terhadap permasalahan-permasalahan yang akan muncul dalam perusahaan, APO12-WP3 mendefinisikan isu-isu serta resiko yang muncul pada setiap proses layanan teknologi informasi, APO12-WP6 mendokumentasikan hasil analisis resiko yang ada pada perusahaan, APO12-WP8 membuat profil resiko gabungan pada perusahaan (resiko dalam semua bidang pada perusahaan), APO12-WP13 membuat proposal proyek untuk mengurangi resiko yang mungkin akan muncul pada perusahaan, BAI04-WP3 melakukan perbaikan yang diprioritaskan berdasarkan keadaan darurat pada perusahaan, BAI04-WP4 membuat rencana kinerja pada perusahaan dimasa yang akan datang, BAI04-WP7 melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan pada proses bisnis maupun layanan yang dilakukan pada perusahaan, BAI09-WP3 terdapat hasil review atau tinjauan terhadap standar yang digunakan oleh perusahaan, BAI09-WP9 terdapat hasil review pengoptimalan biaya yang telah digunakan untuk melakukan suatu kegiatan dalam perusahaan, BAI09-WP10 memiliki kesempatan untuk mengurangi pembiayaan suatu kegiatan dalam perusahaan.



Gambar 4. 7 Input APO02-BP3 dan APO02-03

Terdapat beberapa proses yang harus dilakukan terlebih dahulu, ketika ingin menjalankan base practice ketiga dan proses ketiga pada APO02. Beberapa proses tersebut yaitu EDM02-WP1 melakukan evaluasi terkait strategi yang akan dijalankan, APO04-WP6 memberikan rekomendasi berupa inovasi-inovasi untuk mencapai tujuan dalam perusahaan, APO04-WP7 melakukan analisis terhadap inovasi-inovasi atau masukan yang tidak diterima oleh perusahaan, APO04-WP10

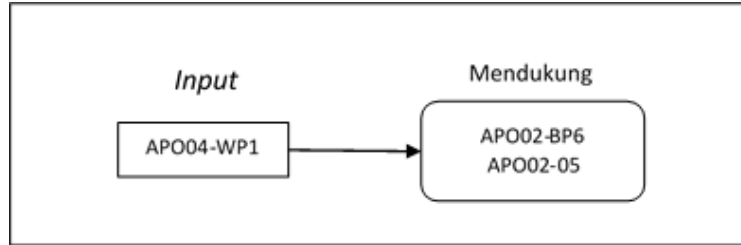
melakukan penilaian terhadap inovasi yang diberikan, APO05-WP5 mendefinisikan harapan pengembalian investasi pada perusahaan, BAI01-WP11 terdapat hasil monitoring (pemantauan) terhadap proses yang telah dicapai oleh perusahaan, BAI01-WP13 terdapat hasil tinjauan terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan, BAI01-WP30 terdapat hasil review mengenai proses implementasi yang sudah dilakukan oleh perusahaan



Gambar 4. 8 Input APO02-BP5 dan APO02-04

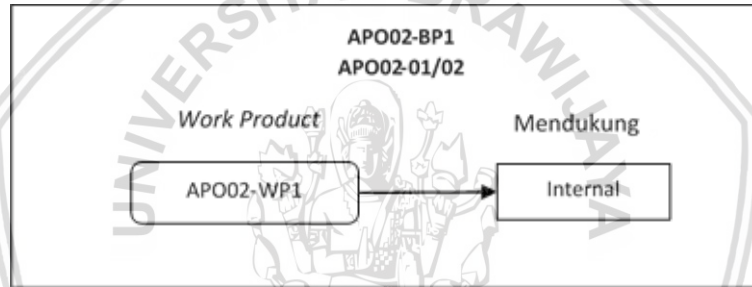
Terdapat beberapa proses yang dilakukan terlebih dahulu, sebelum menjalankan base practice kelima dan proses keempat pada APO02. Beberapa proses tersebut yaitu APO06-WP4 membuat anggaran dan rencana teknologi informasi yang digunakan oleh perusahaan, EDM04-WP3 membuat perencanaan mengenai sumber daya yang disetujui oleh atasan dalam perusahaan, EDM04-WP7 membuat *feedback* (tanggapan) tentang efektivitas sumber daya dan kemandirian perusahaan saat ini, EDM04-WP8 melakukan tindakan remedial (pengulangan) untuk mengatasi penyimpangan (kesalahan) dalam pengelolaan sumber daya pada perusahaan, APO03-WP1 menetapkan lingkup perusahaan (kebijakan, infrastruktur dan lain sebagainya), APO03-WP3 merancang konsep arsitektur perusahaan (seperti business case dan lain sebagainya) yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, APO03-WP6 membuat permodelan konsep arsitektur perusahaan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, APO03-WP7 implementasi dari strategi perusahaan terkait perbaikan kondisi saat ini agar menjadi lebih maju, APO03-WP8 mendefinisikan perpindahan arsitektur perusahaan (seperti strategi bis terdahulu menjadi seperti saat ini, APO05-WP3 membuat *feedback* (tanggapan) mengenai strategi dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan, APO05-WP4 terdapat beberapa opsi pendanaan saat

menjalankan suatu kegiatan dalam perusahaan, APO06-WP5 mengkomunikasikan anggaran kepada atasan perusahaan, APO06-WP7 mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan, DSS04-WP6 memiliki beberapa opsi strategi perusahaan yang disetujui oleh atasan perusahaan.



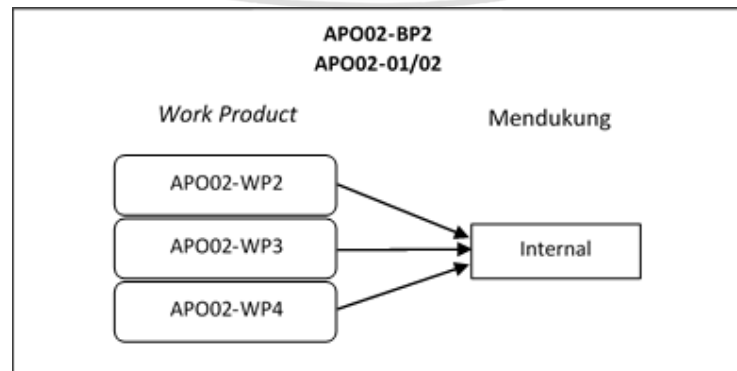
Gambar 4. 9 Input APO02-BP6 dan APO02-05

Untuk melakukan base practice keenam dan proses kelima pada APO02, terlebih dahulu melakukan proses yang ada pada EDM04-WP4 yaitu mengkomunikasikan strategi sumber daya yang dibutuhkan perusahaan pada masing-masing bidang.



Gambar 4. 10 Output dari APO02-BP1 dan APO02-01/02

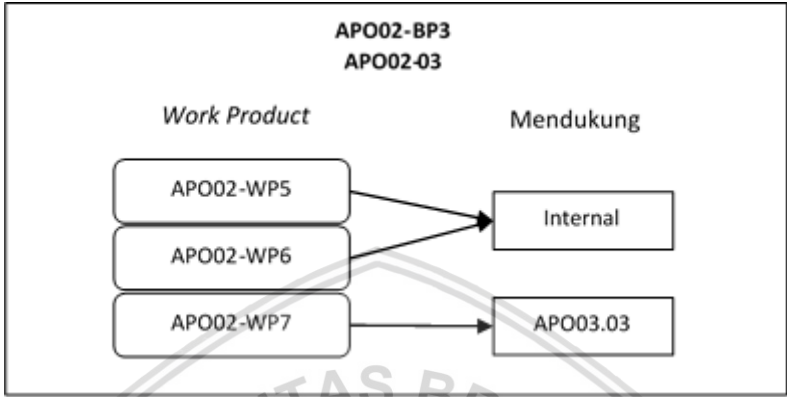
Terdapat work product yang mendukung base practice pertama dan proses pertama atau kedua (APO02-BP1 dan APO02-01/02). Work product tersebut ialah APO02-WP1 melakukan pendefinisian mengenai sumber serta melakukan pengurutan perubahan yang dibutuhkan berdasarkan tingkat keadaan pada perusahaan. APO02-WP1 ini terlebih dahulu dijalankan untuk dapat melanjutkan proses yang ada pada internal perusahaan selanjutnya.



Gambar 4. 11 Output dari APO02-BP2 dan APO02-01/02

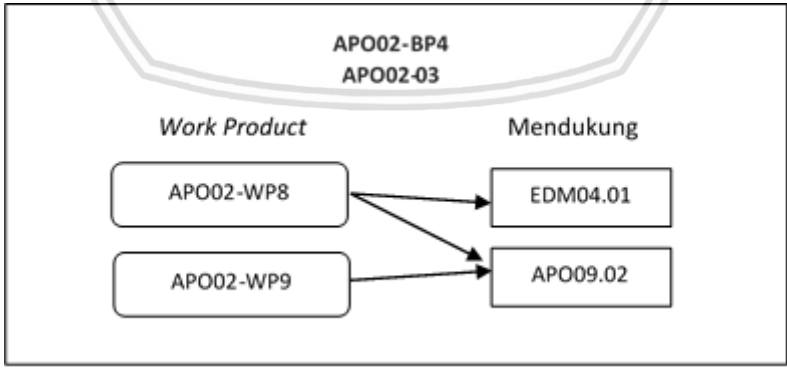
Terdapat tiga work roduct yang mendukung base practice kedua dan proses pertama atau kedua (APO02-BP2 dan APO02-01/02). Ketiga work product

harus terlebih dahulu dijalankan untuk dapat melakukan proses selanjutnya yang ada pada internal perusahaan. Ketiga work product tersebut ialah APO02-WP2 membuat batasan-batasan mengenai kemampuan perusahaan saat ini, APO02-WP3 melakukan analisis kesenjangan (perbandingan) serta resiko pada kemampuan perusahaan saat ini dan APO02-WP4 melakukan analisis SWOT (kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman) pada perusahaan.



Gambar 4. 12 Output dari APO02-BP3 dan APO02-03

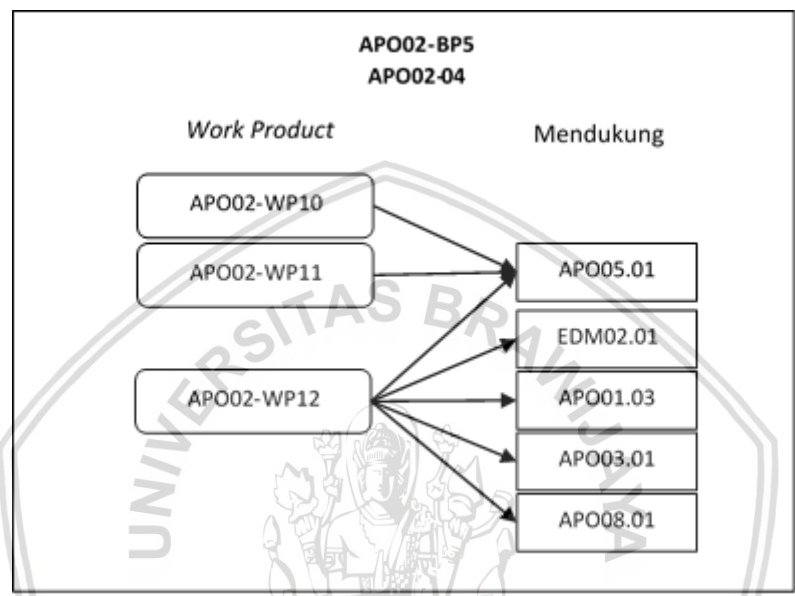
Terdapat tiga work product yang mendukung base practice ketiga dan proses ketiga (APO02-BP3 dan APO02-03). Dua dari tiga work product yang ada, perlu dilakukan terlebih dahulu untuk dapat melakukan proses selanjutnya yang ada pada internal perusahaan. Kedua work product tersebut ialah APO02-WP5 melakukan pendefinisian tujuan perusahaan dalam menggunakan teknologi yang canggih dan APO02-WP6 melakukan pendefinisian kegiatan terkait kemampuan bisnis dan teknologi informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Satu dari tiga work product yang ada yaitu APO02-WP7 memberikan usulan mengenai perubahan arsitektur perusahaan yang sedang diterapkan saat ini pada perusahaan, perlu terlebih dahulu dilakukan untuk dapat melakukan proses yang lainnya pada APO03.03 yaitu untuk menemukan arsitektur perusahaan yang tepat.



Gambar 4. 13 Output dari APO02-BP4 dan APO02-03

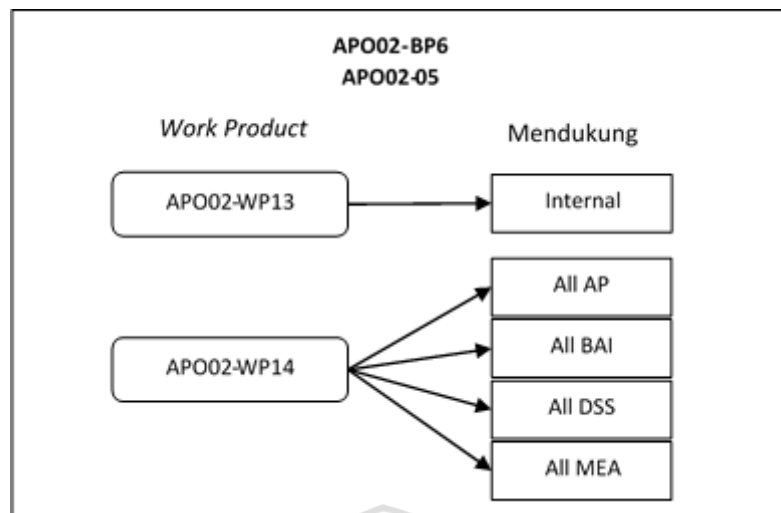
Terdapat dua work product yang mendukung base practice keempat dan proses ketiga (APO02-BP4 dan APO02-03) yaitu APO02-WP8 dan APO02-WP9. APO02-WP8 melakukan analisis kesenjangan dan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai target dalam perusahaan, terlebih dahulu dilakukan untuk dapat

melakukan proses pada EDM04.01 yaitu pemenuhan kebutuhan sumber daya pada perusahaan dan APO09.02 yaitu menerapkan perjanjian layanan yang mencerminkan kebutuhan perusahaan dan kemampuan teknologi informasi pada perusahaan. Selanjutnya harus melakukan proses yang ada pada APO02-WP9 memberikan penilaian terhadap manfaat yang didapat oleh lingkungan perusahaan, untuk dapat melakukan pada proses lainnya yaitu APO09.02 menerapkan perjanjian layanan yang telah dibuat oleh perusahaan



Gambar 4. 14 Output dari APO02-BP5 dan APO02-04

Base practice kelima dan proses keempat (APO02-BP5 dan APO02-04) didukung oleh tiga *work product* didalamnya. Ketiga *work product* tersebut ialah APO02-WP10, APO02-WP11 dan APO02-WP12. APO02-WP10 melakukan pendefinisian strategi-strategi yang ditemukan oleh pegawai dalam perusahaan dan APO02-WP11 mendefinisikan tugas-tugas (kegiatan) dalam perusahaan yang memiliki peluang resiko didalamnya, perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses yang ada pada APO05.01 yaitu mendefinisikan investasi dengan strategi perusahaan yang tepat untuk perusahaan. Sedangkan APO02-WP12 membuat peta jalan strategis perusahaan harus terlebih dahulu dilakukan agar bisa menjalankan lima proses lainnya. Kelima proses lainnya yaitu EDM02.01 perusahaan memperoleh nilai yang optimal dari layanan dan asset-asset yang didukung dengan adanya teknologi informasi pada perusahaan tersebut, APO03.01 menjalankan arsitektur dan standar yang efektif dalam perusahaan, APO05.01 mendapatkan investasi dan strategi perusahaan yang tepat dan APO08.01 memahami serta membuat dokumentasi terkait strategi bisnis dan rencana perusahaan.



Gambar 4. 15 Output dari APO02-BP6 dan APO02-05

Terdapat dua *work product* yang mendukung *base practice* keenam dan proses kelima (APO02-BP6 dan APO02-05). Salah satu *work product* yang ada yaitu APO02-WP13 membuat perencanaan dalam komunikasi antar bidang diperusahaan perlu terlebih dahulu dilakukan untuk melakukan proses lainnya yang terdapat didalam internal perusahaan. Sedangkan *work product* yang lainnya yaitu APO02-WP14 melakukan komunikasi pembagian pekerjaan dalam setiap bidang dalam perusahaan perlu terlebih dahulu dilakukan, untuk dapat melakukan semua proses-proses yang terdapat pada domain AP, BAI, DSS dan MEA

4.3 Manage Portofolio

Kondisi *targeted level* berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Malang, didapatkan bahwa *targeted level* yang ingin dicapai pada APO05 *Manage Portofolio* adalah level 3 yaitu *established process*. Pada level ini sebuah sistem harus sudah harus memiliki standar proses yang dipertahankan dan standar proses yang digunakan secara efektif. Standar proses yang dipertahankan guna untuk mendukung pengembangan proses yang telah terdefinisi, sedangkan standar proses yang digunakan secara efektif guna untuk mencapai hasil prosesnya.

Berdasarkan hasil observasi dan penggalan data pada Dispendukcapil Kota Malang, didapatkan bahwa perlu peninjauan kembali terkait pengelolaan dokumen portofolio yang ada. Hal ini dikarenakan belum terdapat dokumen yang menjelaskan mengenai SIAK secara keseluruhan pada Dispendukcapil Kota Malang. Dokumen SIAK dibutuhkan untuk mendokumentasikan proses, kendala-kendala dan penanganan yang terjadi pada SIAK.

Analisis Capability level berdasarkan hasil penilaian capability level domain APO05 *Manage Portofolio* berada pada level 1 yaitu *performed process*. Kondisi APO05 *Manage Portofolio* saat ini yaitu telah melakukan keenam *base practice* yang ada yaitu APO05-BP1 menetapkan target kinerja pegawai, APO05-BP2 menentukan ketersediaan sumber dana yang digunakan selama proses bisnis



berlangsung pada perusahaan, APO05-BP3 melakukan evaluasi dan memilih program atau kegiatan yang akan didanai, APO05-BP4 memantau, mengoptimalkan dan melaporkan kinerja pelayanan, APO05-BP5 memelihara portofolio (sekumpulan dokumen perusahaan yang bertujuan untuk mendokumentasikan perkembangan suatu proses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan) dan APO05-BP6 mengelola manfaat-manfaat apa saja yang dicapai oleh perusahaan.

Pada APO05-BP1 menetapkan target kinerja pegawai, Dpendukcapil Kota Malang telah melakukan keenam dari sepuluh kegiatan yang ada, yaitu; (1) mendefinisikan tugas-tugas (kegiatan) dalam perusahaan yang memiliki peluang resiko didalamnya; (2) membuat peta jalan strategi atau membuat rincian apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan; (3) mendefinisikan standar pelayanan yang ada; (4) mendefinisikan pelayanan yang diberikan; (5) mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi yang telah direncanakan; (6) memberikan *feedback* terkait strategi dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan kegiatan yang belum dilakukan oleh Dpendukcapil pada APO05-BP1 yaitu mendefinisikan strategi-strategi yang ditemukan oleh pegawai dalam perusahaan, mendefinisikan jenis dan kriteria investasi yang dilakukan, membuat prioritas atau peringkat terhadap teknologi informasi yang dibutuhkan dan menentukan investasi yang akan dipilih oleh perusahaan.

Dalam APO05-BP2 menentukan ketersediaan sumber dana, dispendukcapil Kota Malang hanya melakukan salah satu kegiatan yang ada yaitu terdapat beberapa pilihan opsi pendanaan saat menjalankan proses bisnis dalam perusahaan. Sedangkan satu kegiatan yang tidak dilakukan yaitu harapan pengembalian investasi pada perusahaan.

Pada APO05-BP3 evaluasi dan memilih program yang akan didanai, dispendukcapil Kota Malang melakukan (1) pembuatan konsep arsitektur perusahaan yang sesuai ketentuan yang berlaku; (2) merencanakan anggaran untuk teknologi informasi yang akan digunakan; (3) mengkomunikasikan anggaran pada dinas pemerintah pusat; (4) mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan proses atau kegiatan yang sedang dijalankan; (5) terdapat perjanjian tingkat layanan yang akan diberikan; (6) memiliki konsep (penjelasan) setiap kasus bisnis dalam perusahaan; (7) melakukan perencanaan terhadap kegiatan dalam perusahaan agar manfaat dapat dirasakan oleh masyarakat; (8) mendefinisikan kegiatan bisnis yang sedang berlangsung dalam perusahaan. Selanjutnya terdapat enam kegiatan yang dilakukan, namun masih belum terdokumentasi dengan baik yaitu (1) evaluasi penyesuaian strategi yang ada dalam setiap bidang; (2) evaluasi portofolio (dokumen-dokumen yang ada) mengenai investasi dan layanan; (3) adanya konsep dalam kasus bisnis yang dilakukan oleh perusahaan; (4) mengidentifikasi kesenjangan dalam layanan teknologi informasi (perbandingan keadaan layanan teknologi informasi saat ini dengan layanan teknologi informasi dimasa yang akan datang); (5) pendefinisian program atau kegiatan arahan dari kepala dispendukcapil Kota Malang; (6) penilaian kasus bisnis

yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan dua kegiatan yang tidak dijalankan yaitu pengelompokan kriteria investasi yang dilakukan perusahaan dan program kasus bisnis yang dipilih melalui ROI (*Return Of Investment*).

Dalam APO05-BP4 memantau, mengoptimalkan dan melaporkan kinerja pelayanan, Dispendukcapil Kota Malang telah melakukan evaluasi portofolio investasi dan layanan yang ada pada dinas, memberikan *feedback* terhadap kinerja portofolio dan program, melakukan peningkatan pelayanan yang ada. Selanjutnya terdapat dua kegiatan yang telah dilakukan oleh Dispendukcapil, namun belum terdapat dokumentasi yang baik. Kegiatan tersebut ialah evaluasi terkait manfaat yang didapatkan dari inovasi yang ada dan hasil peninjauan kembali terkait pengelolaan strategi yang ada. Sedangkan terdapat satu kegiatan yang belum dilakukan oleh Dispendukcapil yaitu laporan kinerja portofolio yang ada.

Pada APO05-BP5 memelihara portofolio, dispendukcapil Kota Malang melakukan pembaharuan portofolio mengenai layanan secara berkala, mengkomunikasikan program dan akuntabilitas yang sedang dijalankan saat ini pada perusahaan dan pembaharuan portofolio layanan dan asset sesuai kebutuhan.

Dalam APO05-BP6 mengelola manfaat yang dicapai, dispendukcapil Kota Malang telah melakukan kegiatan penganggaran dana untuk sistem informasi administrasi kependudukan, mengkomunikasikan hasil manfaat dari proses yang telah dijalankan serta tindakan perbaikan terhadap proses yang dijalankan. Sedangkan satu kegiatan lainnya dilakukan namun masih belum didokumentasikan dengan baik yaitu hasil dari pemantauan realisasi manfaat yang diberikan oleh dispendukcapil Kota Malang.

APO05 *manage portofolio* level 1 pada Dispendukcapil Kota Malang yaitu berada pada rating *Largely Achieved* yaitu 72%

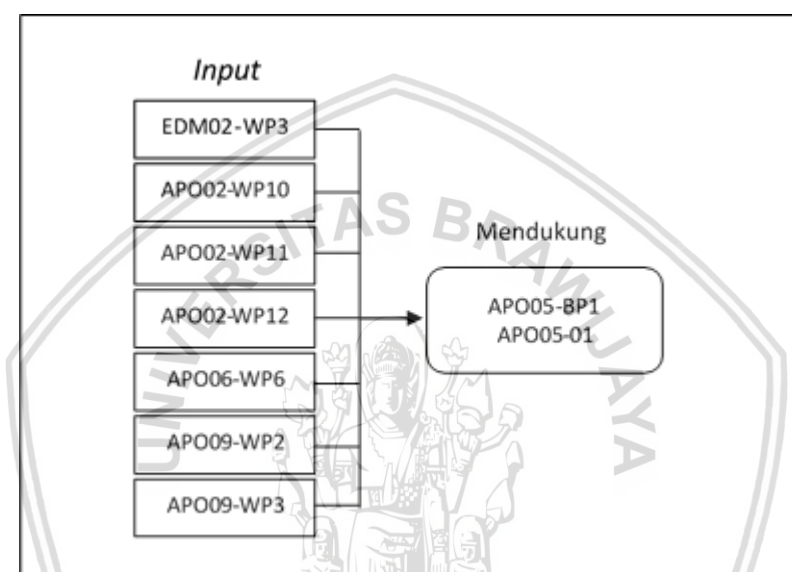
Tabel 4. 5 Hasil Penilaian Proses APO05 Manage Portofolio

Nama Proses	Level 0	Level 1			Level 2		Level 3		Level 4		Level 5	
		PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	
APO05 <i>Manage Portofolio</i>		PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA	PA
		1.1	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2		
Kriteria Rating		L										
Pencapaian Capability Level		Level 1										
N (<i>Not Achieved</i> , 0-15%), P (<i>Partially Achieved</i> , >15%-50%), L (<i>Largely Achieved</i> , >50%-85%), F (<i>Fully Achieved</i> , >85%-100%)												

Analisis *gap* pada domain APO05 *Manage Portofolio* terdapat *gap* sebesar 2 yang didapat dari selisih nilai *targeted level* yaitu 3 dengan kondisi *existing level* pada Dispendukcapil Kota Malang yang telah dianalisis sesuai dengan pedoman yang ada pada kerangka kerja COBIT 5 yaitu 1.

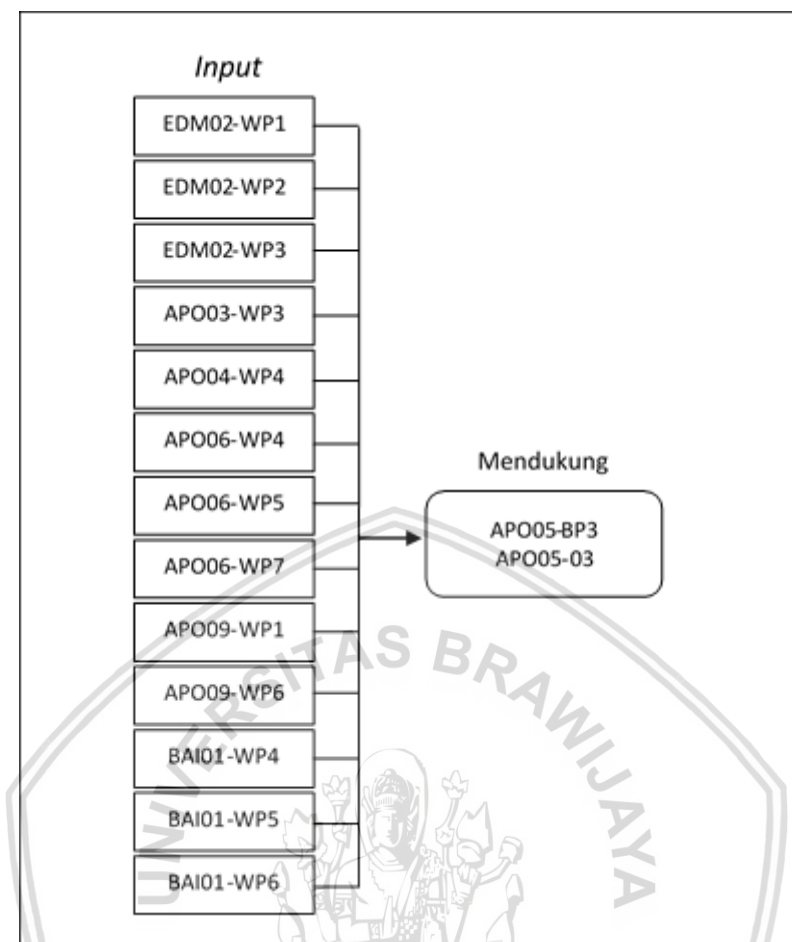
Tabel 4. 6 Analisis GAP APO05 *Manage Portofolio*

<i>Process Name</i>	<i>Existing Level</i>	<i>Targeted Level</i>	<i>Gap</i>
APO05 <i>Manage Portofolio</i>	1	3	2



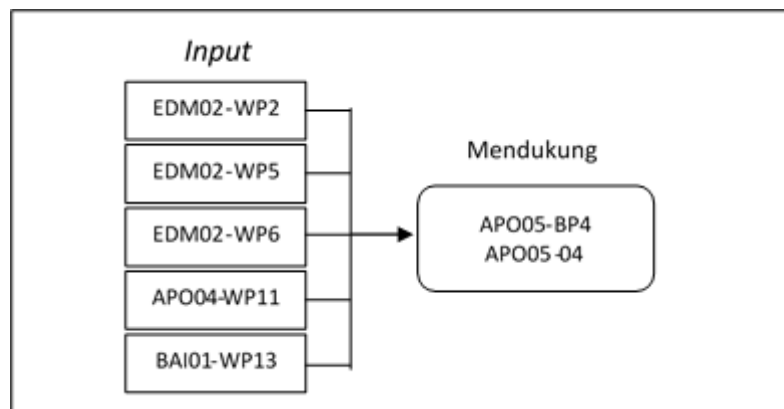
Gambar 4. 16 *Input* APO05-BP1 dan APO05-01

Terdapat beberapa proses yang perlu dilakukan terlebih dahulu untuk dapat mendukung proses yang ada pada APO05-BP1 dan APO05-01. Proses-proses tersebut ialah EDM02-WP3 mendefinisikan jenis-jenis serta kriteria investasi yang dilakukan oleh perusahaan, APO02-WP10 melakukan pendefinisian terhadap strategi yang ditemukan oleh karyawan perusahaan, APO02-WP11 melakukan analisis lebih dalam terhadap tugas (kegiatan) yang memiliki resiko pada perusahaan, APO02-WP12 membuat peta jalan strategi dalam perusahaan, APO06-WP6 membuat prioritas dan peringkat terhadap teknologi informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan, APO09-WP2 melakukan pendefinisian standar layanan dalam perusahaan dan APO09-WP3 melakukan pendefinisian layanan yang diberikan perusahaan.



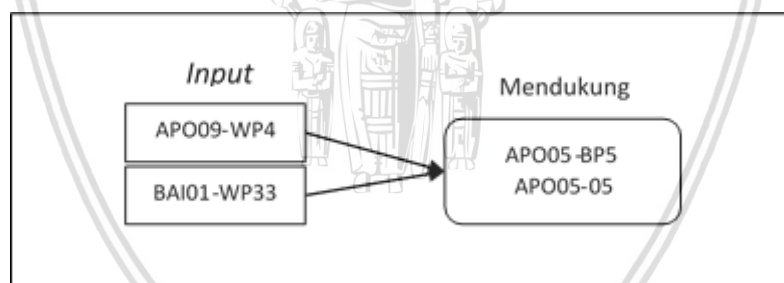
Gambar 4. 17 *Input* APO05-BP3 dan APO05-03

Untuk dapat melakukan proses pada APO05-BP3 dan APO05-03 maka dibutuhkan dukungan dari beberapa proses lainnya yaitu EDM02-WP1 melakukan evaluasi penyesuaian strategi yang ada pada perusahaan, EDM02-WP2 melakukan evaluasi portofolio (dokumen-dokumen) terkait investasi dan layanan pada perusahaan, EDM02-WP3 mendefinisikan jenis dan kriteria investasi yang dilakukan oleh perusahaan, APO03-WP3 membuat konsep arsitektur perusahaan, APO04-WP4 membuat konsep dalam kasus bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, APO06-WP4 membuat anggaran dan rencana penggunaan teknologi informasi yang dibutuhkan perusahaan, APO06-WP5 melakukan komunikasi anggaran yang digunakan pada atasan perusahaan, APO06-WP7 menggunakan alokasi anggaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan, APO09-WP1 melakukan identifikasi kesenjangan (perbandingan) dalam layanan teknologi informasi pada perusahaan saat ini, APO09-WP6 membuat perjanjian tingkat layanan yang diberikan oleh perusahaan, BAI01-WP4 membuat konsep bisnis dalam perusahaan, BAI01-WP5 mendefinisikan program atau kegiatan arahan dari atasan perusahaan dan BAI01-WP6 melakukan perencanaan terhadap kegiatan dalam perusahaan agar manfaat dapat dirasakan oleh lingkungan perusahaan.



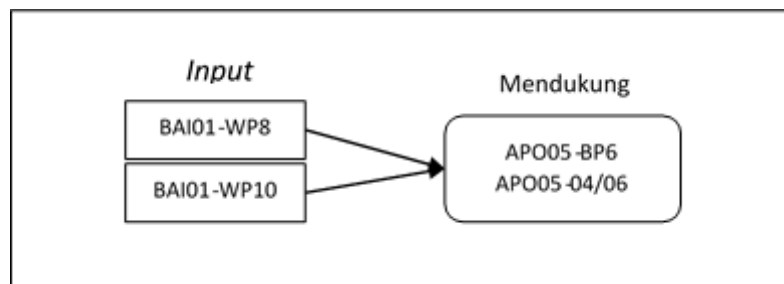
Gambar 4. 18 Input APO05-BP4 dan APO05-04

Terdapat lima proses yang mendukung APO05-BP4 dan APO05-04. Kelima proses tersebut yaitu EDM02-WP2 melakukan evaluasi terhadap portofolio investasi dan layanan, EDM02-WP5 memberikan *feedback* terhadap kinerja portofolio dan program-program yang ada pada perusahaan, EDM02-WP6 melakukan peningkatan nilai tindakan korektif (tindakan perbaikan terhadap kesalahan yang terjadi dalam perusahaan), APO04-WP11 melakukan evaluasi terhadap manfaat inovasi yang muncul untuk membantu perusahaan mencapai strategi dan sasarannya dan BAI01-WP13 membuat hasil peninjauan peta jalan konseptual dan operasional untuk memindahkan proyek baru dari ide atau inovasi untuk diluncurkan.



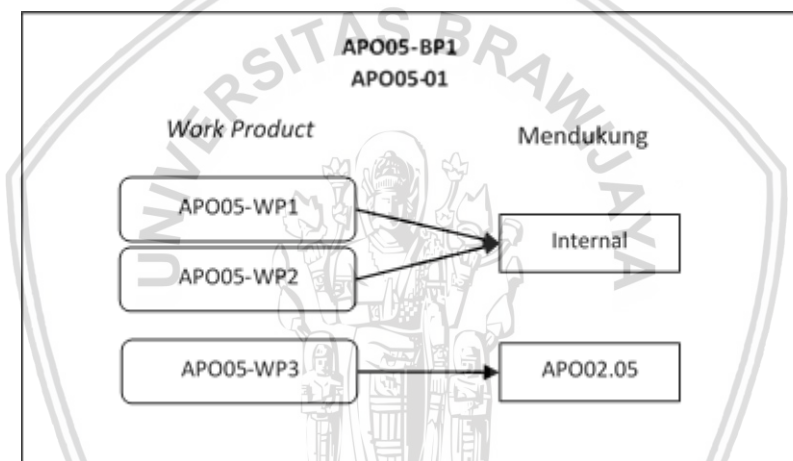
Gambar 4. 19 Input APO05-BP5 dan APO05-05

Terdapat dua proses yang mendukung APO05-BP5 dan APO05-05. Kedua proses tersebut yaitu APO09-WP4 memperbaharui portofolio yang mendukung layanan pada perusahaan dan BAI01-WP33 melakukan komunikasi mengenai program pensiun dan akuntabilitas yang sedang berlangsung kepada yang bersangkutan.



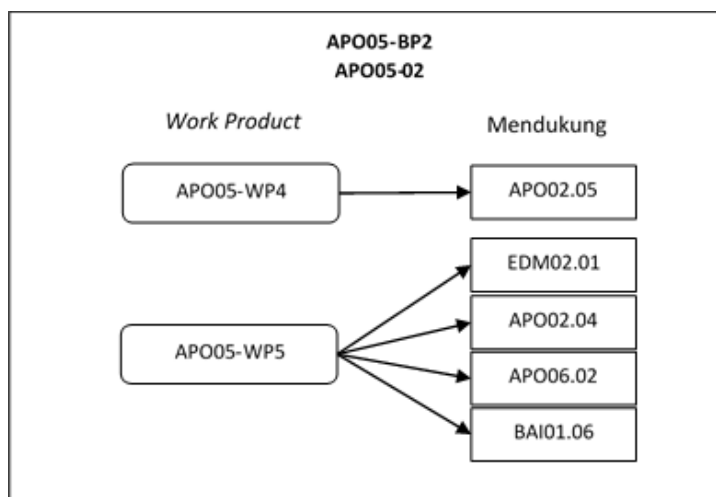
Gambar 4. 20 Input APO05-BP6 dan APO05-04/06

Terdapat dua proses yang mendukung APO05-BP6 dan APO05-04/06. Kedua proses tersebut yaitu BAI01-WP8 membuat daftar anggaran dan tunjangan untuk masing-masing kegiatan atau proses pada perusahaan dan BAI01-WP10 membuat dokumentasi terkait hasil pemantauan realisasi manfaat yang dilakukan oleh perusahaan.



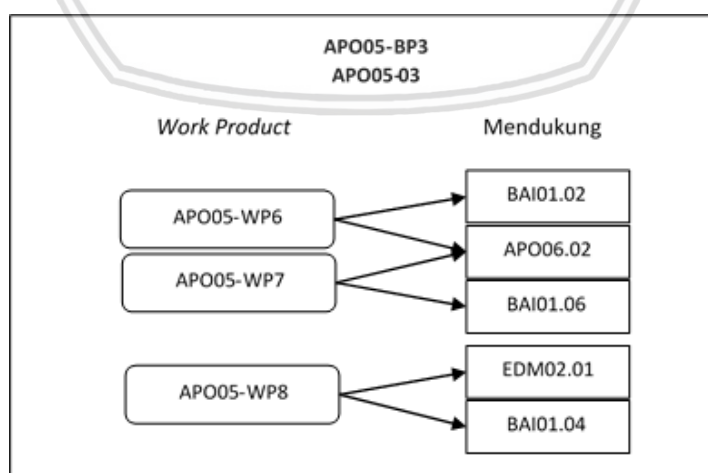
Gambar 4. 21 Output dari APO05-BP1 dan APO05-01

Terdapat tiga work product yang mendukung base practice pertama dan proses pertama (APO05-BP1 dan APO05-01). Kedua work product yaitu APO05-WP1 menentukan investasi yang ada perusahaan dan APO05-WP2 mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi yang akan dilakukan perusahaan, perlu terlebih dahulu dijalankan sebelum melakukan proses yang ada pada internal perusahaan. Sedangkan salah satu proses yang lainnya yaitu APO05-WP3 memberikan *feedback* (masukan) tentang strategi dan sasaran perusahaan perlu terlebih dahulu dilakukan, sebelum melakukan proses yang ada pada APO02.05 memunculkan kesadaran perusahaan akan pentingnya strategi TI dan tugas akuntabilitas yang jelas.



Gambar 4. 22 Output dari APO05-BP2 dan APO05-02

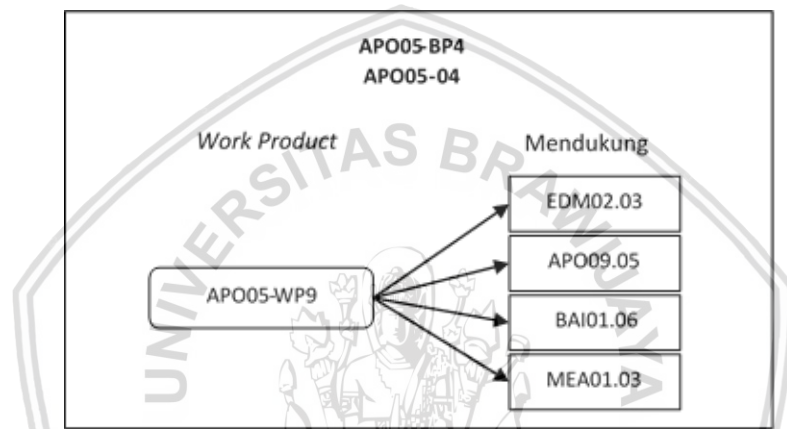
Untuk mendukung base practice kedua dan proses kedua (APO05-BP2 dan APO05-02), terdapat dua work product didalamnya. Work product tersebut yaitu APO05-WP4 dan APO05-WP5. Work product pada APO05-WP4 membuat opsi pendanaan suatu kegiatan pada perusahaan, perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses yang ada pada APO02.05 membangun kesadaran perusahaan mengenai pentingnya strategi TI dan tugas akuntabilitas yang jelas. Selanjutnya, work product APO05-WP5 membuat dokumen mengenai harapan pengembalian investasi pada perusahaan perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan empat proses lainnya. Keempat proses lainnya adalah EDM02.01 melakukan pengoptimalan pelayanan dan asset-asset yang didukung dengan adanya teknologi informasi pada perusahaan tersebut, APO02.04 teknologi informasi sebagai patokan nilai dalam sebuah perusahaan, APO06.02 mengalokasikan sumber daya teknologi informasi untuk diprioritaskan berdasarkan kebutuhan pada perusahaan, BAI01.06 tercapainya manfaat proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.



Gambar 4. 23 Output dari APO05-BP3 dan APO05-03

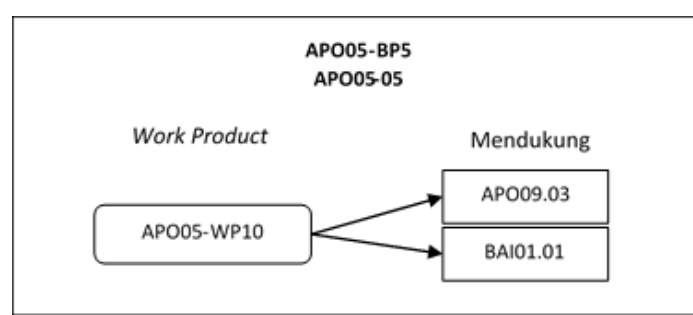
Terdapat tiga work product yang mendukung base practice dan proses ketiga (APO05-BP3 dan APO05-03). Work product pertama APO05-WP6

mendefinisikan setiap kasus bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dan APO05-WP7 melakukan penilaian kasus bisnis yang diterapkan oleh perusahaan perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan kedua proses lainnya APO06.02 melakukan alokasi sumber daya kepada yang diprioritaskan berdasarkan kebutuhan pada perusahaan dan BAI01.06 manfaat proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat tercapai sesuai target. Selanjutnya untuk dapat melakukan proses pada EDM02.01 optimasi pelayanan serta asset-asset yang didukung dengan adanya teknologi informasi pada perusahaan tersebut dan BAI01.04 kegiatan program atau proyek dapat dilaksanakan sesuai rencana, maka perlu melakukan proses yang terdapat pada work product APO05-WP8 memilih program berdasarkan ROI (return of investment).



Gambar 4. 24 Output dari APO05-BP4 dan APO05-04

APO05-WP9 membuat laporan kinerja terkait investasi yang dilakukan oleh perusahaan merupakan work product untuk mendukung base practice dan proses keempat (APO05-BP4 dan APO05-04). Namun, APO05-WP9 perlu terlebih dahulu dilakukan, untuk dapat melakukan proses lainnya yaitu EDM02.03 melakukan investasi terkait teknologi informasi untuk memberikan nilai optimal pada perusahaan dan MEA01.03 melakukan pemantauan, penilaian dan memberikan informasi perusahaan secara efektif.

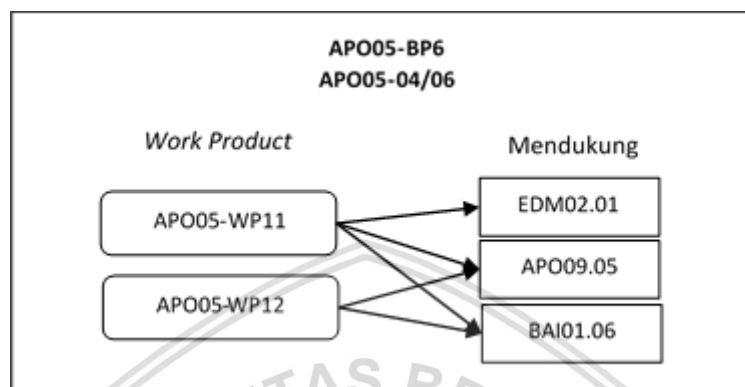


Gambar 4. 25 Output dari APO05-BP5 dan APO05-05

APO05-WP10 melakukan pembaharuan portofolio layanan dan asset sesuai kebutuhan adalah work product yang mendukung base practice dan proses



kelima (APO05-BP5 dan APO05-05). Work product kesepuluh pada APO05 tersebut perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan proses yang lainnya pada APO09.03 melakukan layanan teknologi informasi sebagaimana telah diatur dalam perjanjian layanan dan BAI01.01 memastikan pemangku kepentingan secara relevan terlibat dalam program dan proyek yang dilakukan perusahaan.



Gambar 4. 26 Output dari APO05-BP6 dan APO05-04/06

Terdapat dua work product yang mendukung base practice keenam dan proses keempat atau keenam (APO05-BP6 DAN APO05-04/06). Kedua work product tersebut ialah APO05-WP11 melakukan komunikasi terkait hasil manfaat kepada atasan perusahaan dan APO05-WP12 melakukan tindakan korektif (perbaikan) untuk meningkatkan realisasi manfaat pada perusahaan. Untuk melakukan proses pada BAI01.06 tercapainya manfaat program atau proyek yang dilakukan oleh perusahaan, perlu melakukan proses yang ada pada work product APO05-WP11 dan APO05-WP12 terlebih dahulu. Sedangkan untuk melakukan EDM02.01 perusahaan memperoleh nilai yang optimal berdasarkan layanan dan asset perusahaan yang didukung oleh teknologi informasi, hanya perlu melakukan APO05-WP11 terlebih dahulu.

BAB 5 PEMBAHASAN

5.1 *Ensure Resource Optimisation*

Dalam EDM04 *Ensure Resource Optimisation* untuk mencapai level 2 *managed process* maka diperlukan pembuatan prinsip-prinsip untuk melindungi sumber daya yang ada. Prinsip-prinsip yang dimaksud yaitu menggambarkan hal-hal dasar, strategi dan taktik dalam proses untuk melindungi sumber daya (teknologi, proses dan manusia) yang ada.

Selanjutnya agar EDM04 *Ensure Resource Optimisation* dapat mencapai level 3 *established process*, maka diperlukan untuk memenuhi seluruh proses yang ada pada level 2 *managed process*. Level 2 *managed process* adalah pengimplementasian dari kinerja proses dengan cara direncanakan dan dipantau. Serta menetapkan produk kerja, selanjutnya dilakukan pengontrolan serta dipelihara dengan baik. Dalam level 2 *managed process* terdapat dua *process attribute* didalamnya, yaitu *process attribute 2.1 performance management* dan *process attribute 2.2 work product management*.

Process attribute 2.1 Performance management yaitu atribut proses yang mengukur sejauh mana kinerja proses telah dikelola oleh perusahaan. Terdapat beberapa proses yang perlu dipenuhi didalamnya yaitu (1) mengidentifikasi proses kinerja pada sumber daya (teknologi, proses dan manusia) yang sebelumnya telah direncanakan; (2) melakukan pemantauan terhadap kinerja proses terkait sumber daya yang sedang dilakukan. Hal ini untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada telah dioptimalkan pada dispendukcapil. Namun apabila kinerja proses sumber daya tidak tercapai, maka perlu melakukan penyesuaian ulang pada kinerja proses sumber daya tersebut. Tindakan penyesuaian ulang kinerja proses meliputi kegiatan mengidentifikasi masalah yang ada pada sumber daya serta penyesuaian rencana; (3) Selanjutnya proses yang harus dilakukan ialah mendefinisikan siapa yang bertanggung jawab dan berwenang atas kegiatan yang sedang dijalankan terkait pengoptimalan sumber daya; (4) Mengidentifikasi serta menjadikan sumber daya yang tersedia untuk melakukan proses yang sesuai dengan yang telah direncanakan; (5) mengelola komunikasi secara baik antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa identifikasi proses dan tanggung jawab telah didefinisikan dengan jelas.

Dalam *process attribute 2.2 work product management* yaitu atribut proses yang mengukur telah sejauh mana produk kerja yang dihasilkan dari proses yang telah dikelola dengan tepat pada perusahaan. Terdapat beberapa proses yang perlu dipenuhi yaitu (1) menentukan persyaratan minimal terkait produk kerja yang dihasilkan dari sumber daya yang ada. Seperti struktur konten dan kriteria kualitas standar minimal yang dibutuhkan untuk melakukan pelayanan; (2) menentukan persyaratan minimal terkait dokumentasi dan pengendalian produk kerja yang dihasilkan oleh sumber daya yang ada; (3) melakukan identifikasi,

dokumentasi dan pengendalian terkait produk kerja yang dihasilkan oleh sumber daya yang ada; (4) selanjutnya ialah melakukan peninjauan serta penyesuaian produk kerja agar dapat memenuhi persyaratan minimal yang telah ditetapkan.

Selanjutnya agar EDM04 *Ensure Resource Optimasation* memenuhi level 3 *established process*. maka diperlukan untuk melakukan seluruh proses pada kedua *process attribute* yang ada. Level 3 *established process* adalah implementasi dari proses pengelolaan dengan menggunakan proses yang telah didefinisikan untuk mencapai hasil prosesnya. Kedua *process attribute* pada level 3 *established process* yaitu *process attribute 3.1 process definition* dan *process attribute 3.2 process deployment*.

Process attribute 3.1 process definition adalah atribut proses yang digunakan untuk mengukur sejauh mana standar proses yang diterapkan untuk mendukung proses-proses yang telah diterapkan pada perusahaan, terdapat beberapa proses yang perlu dipenuhi yaitu (1) mendefinisikan gambaran bisnis yang telah dihasilkan oleh sumber daya yang ada. Gambaran bisnis ini untuk dimasukkan ke dalam setiap proses yang dijalankan oleh Dispendukcapil; (2) menentukan urutan interaksi antar proses yang dilakukan oleh sumber daya didalam Dispendukcapil; (3) mengidentifikasi kompetensi dan peran yang dibutuhkan oleh Dispendukcapil dengan benar; (4) mengidentifikasi infrastruktur dan lingkungan kerja untuk sumber daya yang dibutuhkan dengan benar; (5) menetapkan metode yang cocok untuk melakukan pemantauan aktivitas dalam Dispendukcapil.

Sedangkan pada *process attribute 3.2 process deployment* yaitu atribut proses yang digunakan untuk mengukur sejauh mana standar proses yang diterapkan secara efektif. Terdapat beberapa proses yang harus dipenuhi yaitu (1) proses yang dilakukan oleh seluruh sumber daya (teknologi, proses dan orang) dalam Dispendukcapil harus dipilih dengan tepat dan berdasarkan standar minimal pelayanan yang ada pada Dispendukcapil; (2) pendefinisian peran, tanggung jawab serta kewenangan sumber daya manusia dalam melakukan suatu proses pada Dispendukcapil tersebut; (3) orang yang melaksanakan suatu proses tersebut didefinisikan (dalam hal kompeten, dasar pendidikan, pelatihan serta pengalaman); (4) mendefinisikan dengan baik sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada. Contohnya sumber daya teknologi dalam Dispendukcapil membutuhkan sumber daya manusia dengan kriteria tertentu untuk dapat mengoptimalkan sumber daya teknologi tersebut; (5) mendefinisikan serta mengelola dengan baik infrastruktur dan lingkungan Dispendukcapil untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada; (6) mengumpulkan dan menganalisa data yang sesuai serta dimiliki oleh Dispendukcapil terkait sumber daya yang ada. Hal ini dilakukan sebagai dasar untuk memahami perilaku dan untuk menunjukkan kesesuaian efektivitas proses yang dilakukan..

5.2 Manage Strategy

Dalam APO02 *Manage Strategy* untuk mencapai level 2 maka diperlukan untuk memenuhi level 1 terlebih dahulu. Terdapat beberapa kegiatan untuk memenuhi level 1 yaitu pembuatan dokumentasi yang baik terkait (1) analisis strategi dan SWOT (kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman) perusahaan; (2) mendefinisikan proyek-proyek yang dilakukan untuk melakukan perbaikan pada Dispendukcapil; (3) mengidentifikasi *gap* (kesenjangan) dalam layanan teknologi informasi (perbandingan keadaan layanan teknologi informasi saat ini dengan layanan teknologi informasi dimasa yang akan datang atau yang telah direncanakan); (4) penilaian kelayakan terkait strategi yang akan dijalankan; (5) hasil pemantauan terhadap proses yang telah dicapai oleh Dispendukcapil; serta (6) hasil review terhadap proses yang telah dilakukan dari rencana Dispendukcapil.

Selain itu, untuk dapat memenuhi level 1 perlu dilakukan kegiatan (1) mendefinisikan sumber dan pengurutan prioritas perubahan berdasarkan tingkat keadaan pada Dispendukcapil saat ini; (2) membuat proposal terhadap proses yang akan dijalankan untuk mengurangi resiko kesalahan pada Dispendukcapil; (3) melakukan analisis terkait inovasi-inovasi yang ditolak oleh Dispendukcapil; (4) mendefinisikan tujuan Dispendukcapil untuk menerapkan teknologi yang canggih; (5) memberikan usulan perubahan terhadap arsitektur perusahaan (seperti kebijakan, infrastruktur perusahaan dan lain sebagainya) yang sedang diterapkan Dispendukcapil saat ini; (6) memberikan *feedback* mengenai strategi dan sasaran yang akan dicapai oleh Dispendukcapil; serta (7) mendefinisikan seluruh strategi yang didapatkan melalui pegawai pada dispendukcapil Kota Malang.

Selanjutnya untuk dapat mencapai level 3 *established process*, maka perlu memenuhi level 2 *managed process* terlebih dahulu. Level 2 *managed process* merupakan pengimplementasian kinerja proses (pada level 1) dengan cara mengelola (merencanakan, memantau serta menyesuaikan) kinerja proses tersebut. Dan menetapkan, melakukan pengontrolan dan memelihara dengan tepat produk kerja perusahaan. Pada level 2 *managed process* terdapat dua *process attribute* didalamnya yaitu *process attribute 2.1 performance management* dan *process attribute 2.2 work product management*.

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

kepada pemerintah Kota Malang terkait pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil yang telah dilakukan.

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

Level 3 *established process* adalah implementasi dari pengelolaan proses (pada level 2) dengan menggunakan proses-proses yang telah didefinisikan sebelumnya agar mampu mencapai hasil prosesnya. Agar level 3 *established process* dapat terpenuhi. Maka diperlukan untuk melakukan seluruh proses yang terdapat pada *process attribute 3.1 process definition* dan *process attribute 3.2 process deployment*.

Process attribute 3.1 process definition merupakan atribut yang digunakan untuk melakukan pengukuran mengenai sejauh mana pemeliharaan standar proses yang diterapkan untuk mendukung proses-proses dalam perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Terdapat beberapa proses didalamnya yaitu (1) mendefinisikan gambaran pada setiap proses pengelolaan strategi bisnis yang dilakukan oleh Dispendukcapil; (2) menentukan urutan setiap interaksi pengelolaan strategi yang dilakukan; (3) mengidentifikasi peran dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola strategi dalam perusahaan; (4) melakukan proses identifikasi infrastruktur dan lingkungan kerja pada Dispendukcapil untuk dapat mengelola strategi dengan baik; (5) menetapkan metode pemantauan pengelolaan strategi yang tepat.

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

Dispendukcapil. Selanjutnya melakukan evaluasi perbaikan dari data-data yang didapatkan.

5.3 Manage Portofolio

Dalam APO05 *Manage Portofolio* untuk mencapai level 2 managed process maka diperlukan untuk membuat *feedback* tentang strategi dan sasaran yang akan dicapai oleh Dispendukcapil, membuat prioritas atau peringkat terhadap teknologi informasi yang dibutuhkan serta membuat laporan kinerja portofolio yang ada pada Dispendukcapil.

Selanjutnya agar APO05 *Manage Portofolio* pada dispendukcapil Kota Malang dapat mencapai level 3 *established process*, maka diperlukan melakukan proses-proses yang terdapat pada keseluruhan level 2 *managed process*.

Level 2 *managed process* merupakan implementasi dari proses kinerja (pada level 1) dengan cara pengelolaan (merencanakan, memantau dan menyesuaikan) proses-proses yang ada. Serta menetapkan, mengontrol dan melakukan pemeliharaan terhadap produk kerja yang ada pada perusahaan. Dalam level 2 *managed process*, terdapat dua *proces attribute* didalamnya. Dua *process attribute* tersebut ialah *process attribute 2.1 performance management* dan *process attribute 2.2 work product management*.

Process attribute 2.1 performance management yaitu atribut yang digunakan untuk mengukur telah sejauh mana pengelolaan kinerja proses telah dilakukan oleh perusahaan. Terdapat beberapa proses yang harus dipenuhi didalam *process attribute 2.1 performance management* ini, yaitu (1) melakukan identifikasi, perencanaan dan pemantauan terhadap kinerja portofolio yang dijalankan oleh Dispendukcapil; (2) memastikan bahwa pengelolaan portofolio yang dilakukan telah sesuai dengan rencana awal; (3) mendefinisikan serta mengkomunikasikan pembuat dan yang bertanggung jawab atas proses pengelolaan portofolio pada Dispendukcapil; (4) melakukan identifikasi terhadap sumber daya dan informasi yang diperlukan dalam melaksanakan proses pengelolaan portofolio dalam Dispendukcapil; (5) memastikan bahwa terjadinya komunikasi yang baik antar pihak-pihak yang mengelola portofolio pada Dispendukcapil; (6) memastikan penugasan tanggung jawab yang jelas antar pihak-pihak terkait dalam pengelolaan portofolio (antar bidang dalam perusahaan).

Process attribute 2.2 work product management adalah atribut yang digunakan untuk mengukur sejauh mana produk kerja yang dihasilkan dari proses yang dikelola dengan tepat oleh perusahaan. Terdapat beberapa proses yang harus dipenuhi, yaitu (1) mendefinisikan persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk membuat suatu produk kerja yang dihasilkan dari portofolio yang ada; (2) mendefinisikan permintaan untuk dokumentasi dan kontrol terhadap pengelolaan portofolio yang ada pada Dispendukcapil; (3) mengidentifikasi, mendokumentasi serta mengendalikan pengelolaan portofolio yang tepat; (4) melakukan

peninjauan terhadap pengelolaan portofolio yang ada, agar sesuai dengan syarat dan ketentuan dalam Dispendukcapil.

Level 3 *established process* adalah implementasi dari *managed process* (pada level 2) dengan menggunakan proses yang telah didefinisikan. Untuk memenuhi level 3 *established process*, maka diperlukan untuk melakukan keseluruhan proses yang terdapat pada *process attribute 3.1 process definition* dan *process attribute 3.2 process deployment*. *Process attribute 3.1 process definition* merupakan atribut yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap pemeliharaan standar proses yang telah diterapkan untuk mendukung proses-proses yang telah ditentukan. Terdapat beberapa proses didalamnya, yaitu (1) mendefinisikan gambaran pengelolaan portofolio yang dilakukan oleh Dispendukcapil; (2) mengurutkan interaksi proses pengelolaan portofolio yang dilakukan berdasarkan standar yang telah ditentukan oleh Dispendukcapil; (3) melakukan identifikasi terhadap kebutuhan kompetensi dan peran untuk menjalankan proses pengelolaan portofolio pada Dispendukcapil; (4) mengidentifikasi infrastruktur yang diperlukan dan lingkungan kerja pada Dispendukcapil; (5) menetapkan metode pemantauan yang sesuai terhadap proses pengelolaan portofolio yang dilakukan oleh perusahaan.

Process attribute 3.2 process deployment adalah atribut yang digunakan untuk melakukan pengukuran mengenai sejauh mana penerapan standar proses yang efektif pada perusahaan. Terdapat proses-proses didalamnya, yaitu (1) mendefinisikan proses pengelolaan portofolio yang dijalankan agar sesuai dengan standar yang ada dalam Dispendukcapil; (2) mendefinisikan, menetapkan dan mengkomunikasikan peran, tanggung jawab serta kewenangan yang diperlukan untuk melakukan pengelolaan portofolio pada Dispendukcapil; (3) mendefinisikan personel (atas dasar pendidikan, pelatihan dan pengalaman) untuk melaksanakan pengelolaan portofolio yang telah ditetapkan; (4) mendefinisikan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan Dispendukcapil untuk melakukan proses pengelolaan portofolio didalamnya; (5) mendefinisikan serta mengelola infrastruktur dan lingkungan kerja yang digunakan untuk melakukan proses pengelolaan portofolio didalamnya; (6) mengumpulkan dan menganalisa data-data portofolio yang telah didapatkan oleh Dispendukcapil.

BAB 6 PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang, maka dapat diambil kesimpulan yang dilakukan pemetakan berdasarkan subdomain terkait sebagai berikut :

1. Dalam COBIT 5 subdomain EDM04 *ensure resource optimisation* terdapat tiga *base practice*. *Work product* pendukung dalam ketiga *base practice* tersebut terdiri dari tiga *work product input* dan delapan *work product output*. APO02 *manage strategy* dalam COBIT 5 terdapat enam *base practice*. Keenam *base practice* tersebut didukung oleh 41 *work product input* dan 14 *work product output*. APO05 *manage portofolio* pada COBIT 5 terdapat enam *base practice* didalamnya. Keenam *base practice* tersebut didukung oleh 17 *work product input* dan enam *work product output*. Sedangkan untuk *generic practice* dan *generic work product* dalam penilaian level 2 hingga level 5 mengikuti dengan ketentuan yang ada dalam COBIT 5.
2. Proses *capability level* yang dilakukan yaitu dengan melakukan wawancara dengan responden yang telah ditentukan. Lalu melakukan validasi dokumen atau kegiatan yang telah ditanyakan sebelumnya kepada responden. Hal ini yang nantinya akan menentukan keberadaan *existing level* pengoptimalan sumber daya, pengelolaan strategi dan pengelolaan portofolio SIAK pada Dispendukcapil saat ini.

Untuk mengetahui keberadaan level 1 pada EDM04 *ensure resource optimisation* yaitu melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Adminduk guna menanyakan pernyataan yang ada pada *base practice* dan *work product (input dan output)* dalam EDM04. Ketiga *base practice* yang ada telah terpenuhi. Dalam *work product input*, hanya dua proses yang dilakukan sedangkan salah satunya tidak dilakukan. Tujuh proses dalam *work product output* yang dilakukan, sedangkan salah satu proses lainnya tidak dilakukan. Sehingga menghasilkan nilai *capability level 1* EDM04 *ensure resource optimisation* pada SIAK saat ini pada rating *largely achieved* yaitu 83%.

Untuk mengetahui keberadaan level 1 pada APO02 *manage strategy* yaitu melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan guna menanyakan pernyataan yang ada pada *base practice* dan *work product (input dan output)* dalam APO02. Dispendukcapil telah menerapkan keenam *base practice* yang ada. Terdapat 24 *work product input* yang dilakukan dan 11 *work product input* yang dilakukan namun masih belum didokumentasikan dengan baik, sedangkan kelima *work product* lainnya tidak dilakukan. Terdapat delapan

work product output yang dilakukan dan dua *work product output* yang dilakukan namun belum didokumentasikan dengan baik, sedangkan salah satu *work product* lainnya tidak dilakukan. Sehingga nilai *capability level 1* yang didapat APO02 *manage strategy* pada SIAK saat ini yaitu 80 % termasuk dalam *largely achieved*.

Untuk mengetahui keberadaan keberadaan level 1 pada APO05 *manage portofolio* yaitu melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Pengolahan dan Penyajian Data Kependudukan serta Kepala Seksi Adminduk guna menanyakan pernyataan yang ada pada *base practice* dan *work product (input dan output)* dalam APO05. Dispendukcapil telah menerapkan empat *base practice* yang ada. Keempat *base practice* tersebut didukung oleh 17 *work product input* (masukan), yang terdiri dari sembilan proses yang dilakukan, enam proses yang dilakukan namun tidak terdokumentasi dengan baik serta satu proses lainnya tidak dilakukan. Keempat *base practice* tersebut juga mendukung enam *work product output* (keluaran) yang terdiri dari lima kegiatan yang dilakukan dan satu kegiatan lainnya dilakukan namun tidak terdokumentasi dengan baik. Sehingga nilai *capability level 1* yang didapat APO05 *manage portofolio* pada SIAK saat ini yaitu 72% termasuk dalam *largely achieved*.

3. *Capability level* pada seluruh subdomain yaitu EDM04 *ensure resource optimisation*, APO02 *manage strategy* dan APO05 *manage portofolio* saat ini berada pada level 1. Dan targeted level dari keseluruhan subdomain tersebut yaitu level 3. Sehingga terdapat *gap* (kesenjangan) sebesar 2, hasil selisih dari *existing level* yaitu 1 dengan *targeted level* yaitu 3.
4. Rekomendasi yang diberikan terkait manajemen layanan SIAK untuk mencapai level 2 pada sub domain EDM04 *ensure resource optimisation* yaitu dengan membuat prinsip-prinsip untuk melindungi sumber daya (manusia, proses dan teknologi). Tujuan pembuatan prinsip tersebut supaya terdapat dokumentasi yang jelas mengenai perihal kegiatan apa saja yang harus dilakukan perusahaan untuk melindungi sumber daya yang ada. Selanjutnya untuk dapat mencapai level 3, maka perlu mendefinisikan perorangan yang menjadi penanggung jawab atas suatu proses serta mendefinisikan sumber daya (proses, orang dan teknologi) dan informasi yang diperlukan untuk melakukan suatu proses. Rekomendasi selanjutnya yang diberikan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada menurut Drucker (1968 :83) yaitu perlu adanya beberapa tujuan yang dicapai oleh perusahaan melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Tujuan-tujuan tersebut ialah (1) *market standing* yaitu memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan; (2) *innovation* yaitu menjadikan ide usaha yang dimiliki perusahaan menjadi kenyataan; (3) *physical and financial resources* yaitu kepemimpinan biaya; (4) *profitability* yaitu melakukan pengelolaan yang bertujuan agar perusahaan mendapatkan keuntungan; (5) *manager performance and development* yaitu manajer perlu memiliki berbagai kemampuan (*skills*) dan keahlian (*expertise*); (6) *worker*

performance and development yaitu sumber daya manusia harus menjadi perhatian besar; dan (7) *public responsibility* yaitu pengelolaan sumber daya yang dilakukan memiliki tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat.

Rekomendasi yang diberikan terkait manajemen layanan SIAK untuk mencapai level 2 pada sub domain APO02 manage strategy yaitu dengan memberikan *feedback* terhadap strategi dan sasaran perusahaan yang akan dilakukan kedepannya. Tujuan adanya *feedback* tersebut supaya mengetahui tanggapan dari berbagai bidang yang ada di perusahaan mengenai strategi atau sasaran tersebut. Selanjutnya agar APO02 manage strategy dapat mencapai level 3 maka perlu melakukan identifikasi terkait tujuan dilakukannya suatu proses kinerja didalam Dispendukcapil Kota Malang, melakukan perencanaan dan pemantauan mengenai proses kinerja tersebut serta memastikan bahwa proses kinerja yang dilakukan telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Rekomendasi selanjutnya yang diberikan untuk meningkatkan pengelolaan strategi yang ada menurut Wheelen dan Hunger (2004) yaitu kegiatan management strategy seharusnya mencakup *environment scanning*, perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*) serta evaluasi dan pengendalian.

Rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan APO05 manage portofolio pada manajemen layanan SIAK menjadi level 2 yaitu dengan membuat dokumentasi dengan baik terkait evaluasi portofolio yang digunakan untuk memberikan pelayanan dan bukti-bukti konsep garis besar dalam kasus bisnis yang telah dilakukan oleh dispendukcapil Kota Malang. Selanjutnya agar APO05 manage portofolio dapat mencapai level 3 yaitu perlu melakukan pendefinisian terkait produk kerja apa saja yang dihasilkan oleh proses yang dilakukan oleh perusahaan, melakukan identifikasi, dokumentasi dan pengendalian terhadap produk kerja yang tepat. Rekomendasi selanjutnya yang diberikan untuk meningkatkan pengelolaan portofolio yang ada menurut Zubir (2011) yaitu membagi pengelolaan portofolio menjadi dua bentuk yaitu aktif dan pasif. Kebijakan manajemen portofolio aktif, komposisi atau jenis saham-saham dalam portofolio diubah secara rutin oleh manajer investasi sedangkan manajemen portofolio pasif, portofolio yang dibentuk dipegang untuk jangka waktu yang lebih panjang daripada portofolio aktif.

6.2 Saran

Saran dari penelitian ini dan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian saat ini, dengan menggunakan sub domain yang ada pada EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*) dan APO (*Align, Plan and Organise*). Selain pada sub-domain EDM04 *ensure resource optimisation*, APO02 *manage strategy* dan APO05 *manage portofolio*.
2. Penelitian selanjutnya dapat melakukan evaluasi manajemen layanan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang dengan menggunakan domain BAI (*Build, Acquire and Implement*), DSS (*Deliver, Service dan Support*) dan MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*).



DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L., 2008. *Dasar- Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Berlianna, S. N. S., 2018. *Evaluasi Tingkat Kapabilitas Sumber Daya Teknologi Informasi Pada Institut Teknologi Nasional Malang Menggunakan Kerangka Kerja COBIT 5*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bogdan, R. & Biklen, S. K., 1992. *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L., 2012. *Era Baru Manajemen Jilid 1*. 9th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Drucker, P. F., 1968. *The Practice Of Management*. New York: Pan Books.
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E., 1993. *Hor To Design and Evaluate Research in Education*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Frank J, F., 1995. *Investment Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Frank K, R. & Keith C, B., 2000. *Investment Analysis and Portofolio Management*. 6th ed. Orlando: Harcourt College Publisher.
- Gronroos, C., 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- ISACA, 2012. *COBIT 5 : Process Assessment Model (PAM) Using COBIT 5*. United States of America: ISACA.
- Islamiah, M. P., 2014. *Tata Kelola Teknologi Informasi (IT Governance) Menggunakan Framework COBIT 5 (Studi Kasus: Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP))*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P., 2007. *Management Information System*. 10th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. Terjemahan Sungkono, C. & Prasetya, M. E., 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- McLeod Jr, R. & Schell, G., 2001. *Management Information System*. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc. Terjemahan Teguh, H., 2004. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT Indeks.
- Recker, J., 2012. *Scientific Research in Information System : A Beginer's Guide*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Sigit, S., 1999. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonom Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Solihin, I., 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stark, J. S. & Thomas, A., 1994. *Assessment and Program Evaluation..* Australia: Needham Heights: Simon & Schuster Custom Publishing.

- Sutabri, T., 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. 1st ed. Yogyakarta: Andi.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J., 2004. *Strategic Management and Business Policy*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Zubir, Z., 2011. *Manajemen Portofolio : Penerapannya Dalam Investasi Saham*. Jakarta: Salemba Empat.

