Chapter 12

IT STRATEGY AND BALANCED SCORECARD

CHAPTER SNAPSHOT

- Case 12.1 Opening Case: Intel's IT Strategic Planning Process

12.1 IT Strategy and Strategic Planning Process

12.2 Aligning IT with Business Strategy

12.3 Balanced Scorecard

12.4 IT Sourcing and Cloud Strategy

LEARNING OUTCOMES

1. Jelaskan langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis TI, cara mengevaluasi strategi TI, dan peran komite pengarah TI.
2. Jelaskan nilai menyelaraskan TI dan strategi bisnis dan bagaimana keselarasan ini dapat dicapai.
3. Jelaskan metodologi balanced scorecard, empat metrik kinerjanya, dan fungsinya sebagai peta jalan untuk pelaksanaan strategi dan jadikan strategi sebagai proses berkelanjutan.
4. Jelaskan bagaimana strategi sumber dapat meningkatkan kinerja dan risiko serta tantangan sumber dan hubungan luar negeri. Jelaskan pemilihan vendor TI dan proses manajemen dan bagaimana meningkatkan hubungan yang berhasil melalui penggunaan kontrak dan perjanjian tingkat layanan.

CHAPTER SNAPSHOT

- Seperti yang telah Anda baca di seluruh buku ini, apa yang dapat dilakukan perusahaan bergantung pada apa yang dapat dilakukan infrastruktur TI dan sistem informasinya. Strategi TI membentuk arah investasi TI selama satu hingga lima tahun ke depan untuk memaksimalkan nilai bisnis dan kekayaan pemegang saham. Seperti semua strategi, strategi TI mendefinisikan prioritas, peta jalan, anggaran, dan rencana investasi — dan harus selaras dengan dan mendukung strategi bisnis. Memutuskan strategi memerlukan pengambilan keputusan tentang masa depan yang hanya bisa ditebak.
- Menurut artikel Roger L. Martin di Harvard Business Review: “Strategi sejati adalah tentang menempatkan taruhan dan membuat pilihan sulit. Tujuannya bukan untuk menghilangkan risiko tetapi untuk meningkatkan peluang keberhasilan ”(Martin, 2014). Pembuatan strategi tidak nyaman karena ini tentang mengambil risiko dan menghadapi yang tidak diketahui.
- Pada pertengahan 2010-an, proses ini mempertimbangkan sosial, seluler, analitik, cloud, perangkat lunak sebagai layanan (SaaS), dan metode untuk mengukur seberapa baik rencana TI bekerja.

CASE 12.1 OPENING CASE : INTEL'S IT STRATEGIC PLANNING PROCESS

- INTEL'S IT ENVIRONMENT

  Intel beroperasi di 65 negara dengan hampir 100.000 karyawan di 168 situs, dan memiliki 59 situs TI dengan 6.300 karyawan TI. Pada 2013, 94 persen dari semua layanan baru dikerahkan ke cloud. TI menyediakan 14.000 perangkat sentuh Ultrabook dan 43.200 perangkat genggam.

- IT STRATEGIC PLANNING PROCESS

  Intel merancang proses **perencanaan strategisnya** (***Strategic planning***) untuk menyelaraskan investasi dan solusi TI dengan erat dengan perencanaan strategis di tingkat perusahaan. Tutup **penyelarasan TI-bisnis** (***IT–business alignment***) dicapai dengan menyatukan berbagai perspektif dari manajemen senior, TI, dan kelompok bisnis dalam tahap perencanaan — langkah 1 hingga 4 pada Gambar 12.1. Untuk meminimalkan tuntutan waktu, tim perencanaan strategis melibatkan para ahli materi pelajaran di titik-titik kritis alih-alih melibatkan mereka di setiap langkah proses.

- **Perencanaan strategis** adalah proses merumuskan arah bisnis dalam hal bagaimana niatnya untuk mencapai misi, sasaran, dan sasarannya.
- **Penyelarasan bisnis** – TI berarti seberapa dekat strategi TI suatu organisasi terjalin dan mendorong keseluruhan strategi bisnisnya.

BALANCED SCORECARD

- **Balanced scorecard** adalah metodologi — dan alat — untuk mengukur kinerja menggunakan metrik finansial dan nonfinansial.
- **Balanced scorecard** menerjemahkan pernyataan misi dan visi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja yang komprehensif yang dapat dikuantifikasi dan dinilai. Tujuan adalah blok bangunan strategi. Tujuan menetapkan apa yang ingin dicapai oleh bisnis. Mereka adalah pernyataan yang berorientasi pada tindakan, misalnya, mencapai ROI setidaknya 10 persen pada 201x, yang menentukan kegiatan peningkatan berkelanjutan yang harus dilakukan untuk menjadi sukses.
- Tujuan memiliki kriteria "SMART" berikut:
  - **Spesifik/Specific:** Tetapkan apa yang ingin dicapai.
  - **Terukur/Measurable:** Dinyatakan dalam istilah terukur.
  - **Dapat dicapai/Achievable:** Realistis dengan sumber daya dan kondisi yang tersedia.
  - **Relevan/Relevant:** relevan dengan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapainya.
  - **Kerangka waktu/Time frame:** Sertakan dimensi waktu.

1. **Visi Perusahaan**. Manajemen & pemimpin senior mengembangkan & mengomunikasikan visi & misi strategis dua hingga lima tahun perusahaan dan mengidentifikasi arah & fokus untuk tahun mendatang.

2. **Outlook Teknologi & Bisnis**. Tim perwakilan manajemen senior, TI, dan unit bisnis mengembangkan prospek bisnis & prospek teknologi dua hingga lima tahun.

3. **Penilaian Keadaan Saat Ini & Analisis Kesenjangan.** Analisis keadaan TI saat ini, sistem perusahaan, & proses, yang dibandingkan dengan hasil langkah 2 untuk mengidentifikasi kesenjangan dan penyesuaian yang diperlukan untuk rencana investasi TI.

4. **Imperatif Strategis**, Strategi, & Anggaran untuk Tahun Depan. Kembangkan prioritas, peta jalan, anggaran, & rencana investasi tahun depan. Anggaran tahunan disetujui.

5. **Keputusan Tata Kelola & Road Map TI.** Anggaran tersebut memandu proses tata kelola, termasuk pemilihan dan pengadaan pemasok.

6. **Ulasan Balanced Scorecard.** Kinerja diukur setiap bulan.

Gambar 12.1 Model enam langkah proses perencanaan strategis TI Intel. Fase perencanaan: langkah 1 hingga 4. Fase pengambilan keputusan: langkah 5. Fase pengukuran dan evaluasi: langkah 6.

TABEL 12.1 Karakteristik Proses Perencanaan Strategis Perusahaan dan TI Intel	
Integrated	Aktivitas IT Intel disinkronkan dengan arah strategis perusahaan. Dengan mengaitkan Intel IT dengan erat dengan proses perencanaan perusahaan, fungsi TI telah memperkuat kredibilitasnya di seluruh Intel dan mendapatkan posisi sebagai mitra tepercaya.
Holistic / Menyeluruh	Proses perencanaan strategis menyelaraskan investasi TI dengan arah bisnis Intel dan mengkonsolidasikan keahlian dan ide-ide dari seluruh IT Intel.
Sustainable / Berkelanjutan	Ketika strategi baru diimplementasikan, praktik umum adalah "mencari" setiap dua atau tiga tahun dan bertanya, "Apa selanjutnya?" Alih-alih mengganti rencana setiap dua hingga tiga tahun, Intel menggunakan pendekatan yang berbeda. Untuk mengimbangi perubahan dalam lingkungan, tim melihat rencana tersebut setiap tahun untuk menentukan apakah ada perubahan dalam lingkungannya. Jika pergeseran telah terjadi dan memengaruhi bisnisnya, rencana TI diperbarui sesuai kebutuhan.

- Perusahaan menggunakan Balanced Scorecards untuk:
  - Mengklarifikasi atau memperbarui strategi bisnis
  - Menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
  - Mengintegrasikan tujuan strategis ke dalam proses alokasi sumber daya
  - Meningkatkan pemahaman di seluruh perusahaan tentang visi dan strategi perusahaan
- Balanced scorecard dibahas secara lebih rinci di Bagian 12.4.

KARAKTERISTIK PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

- Karakteristik proses perencanaan dirangkum dalam Tabel 12.1. Pendekatan perencanaan strategis Intel telah meningkatkan ketangkasan Intel. Ini memberikan arah yang jelas dan kredibel untuk perusahaan dan mendukung pengambilan keputusan yang konsisten di semua tingkat bisnis.
- Proses perencanaan strategis yang efektif sangat penting untuk keberhasilan dan kesehatan jangka panjang perusahaan. Rencana tersebut mendukung pengambilan keputusan yang konsisten di semua tingkatan bisnis. Setiap perusahaan harus menyesuaikan proses perencanaan strategis dan pendekatannya agar sesuai dengan budaya dan gaya kepemimpinan mereka sendiri.

QUESTIONS

1. Apa tiga fase dalam proses perencanaan strategis TI? Jelaskan langkah-langkah di setiap fase.
2. Intel merumuskan rencana strategis dua hingga lima tahun. Dengan kerangka waktu ini, mengapa rencana ditinjau dan dievaluasi setiap tahun?
3. Mengingat frekuensi proses perencanaan, apa yang dilakukan untuk meminimalkan tuntutan waktu orang?
4. Bagaimana rencana strategis TI Intel diukur dan dievaluasi?
5. Apa yang membuat proses ini berkelanjutan?
6. Bagaimana strategi TI mendukung strategi bisnis jangka pendek (satu tahun)?
7. Menurut Anda, bagaimana proses perencanaan strategis TI Intel mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan?

12.1 IT STRATEGY AND THE STRATEGIC PLANNING PROCESS

- Perencanaan bisnis jangka panjang dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang faktor-faktor yang menciptakan nilai signifikan dan yang bekerja bersama-sama dengan faktor-faktor lain untuk mendorong pendapatan dan laba di masa depan pada atau di atas tingkat saat ini. Faktor-faktor ini adalah pendorong nilai.
- VALUE DRIVERS
  - **Value drivers** (Penggerak nilai) meningkatkan nilai suatu produk atau layanan kepada konsumen, menciptakan nilai bagi perusahaan. TI tingkat lanjut, keandalan, dan reputasi merek adalah contoh.
  - Untuk menciptakan nilai bisnis, Anda harus mengidentifikasi driver nilai dan kemudian menautkannya dengan kegiatan sehari-hari. Sebagai contoh, tidak cukup untuk mengidentifikasi biaya sebagai pendorong nilai utama. Biaya hampir selalu merupakan pendorong nilai, tetapi agar faktor ini bermanfaat, Anda perlu menelusuri aktivitas yang memengaruhi biaya. Tipe umum dari pendorong nilai bisnis dijelaskan pada Tabel 12.2.
  - Drivers dapat memiliki masa hidup terbatas. Nilai mereka dapat berkurang karena peluang dalam ekonomi atau industri, di mana mereka diganti dengan yang relevan.
  - **Value drivers** dipertimbangkan dalam proses perencanaan strategis dan metodologi balanced scorecard.

TABEL 12.2 Tiga Jenis Umum Penggerak Nilai Bisnis		
Type of Business Value Drivers	**Definitions**	**Examples**
Operational Shorter-term factors / Faktor jangka pendek operasional	Faktor-faktor yang memengaruhi arus kas dan kemampuan menghasilkan kas melalui peningkatan efisiensi atau pertumbuhan.	Biaya bahan baku, biaya penyediaan layanan, biaya per mil, volume penjualan, pendapatan penjualan
Financial Medium-term factors / Faktor keuangan jangka menengah	Faktor-faktor yang meminimalkan biaya modal yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membiayai operasi	Tingkat hutang, modal kerja, pengeluaran modal, piutang hari itu, beban hutang buruk
Sustainability Long-term factors / Keberlanjutan Faktor jangka panjang	Faktor kelangsungan hidup; faktor-faktor yang memungkinkan bisnis untuk terus berfungsi secara konsisten dan optimal untuk waktu yang lama	Peraturan pemerintah, standar industri, undang-undang lingkungan federal dan negara bagian, peraturan privasi dan keamanan

- IT STRATEGY
  - Strategi TI mengarahkan investasi dalam bidang sosial, seluler, analitik, cloud, dan sumber daya teknologi digital lainnya. Ini berfokus pada pendorong nilai di bidang proses inti untuk melakukan perbaikan yang ditargetkan.
  - **Perencanaan strategis TI** adalah proses sistematis untuk menentukan seperti apa seharusnya sebuah bisnis dan bagaimana cara terbaik mencapai tujuan itu, seperti yang Anda baca di Opening Case 12.1. Ini mengevaluasi potensi penuh dari bisnis yang sering menggunakan **analisis SWOT** (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dan kemudian memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan kemampuan kritis. Dalam praktiknya, agenda yang bersaing, anggaran yang ketat, komunikasi antardepartemen yang buruk, dan politik dapat mengubah diskusi perencanaan strategis menjadi perkelahian di ruang bar — jika tidak dikelola dengan baik.
  - Pendekatan Reaktif untuk Investasi TI Akan Gagal
    - Beberapa perusahaan saat ini dapat mewujudkan nilai bisnis potensial penuh mereka tanpa infrastruktur dan layanan TI yang diperbarui. Namun banyak perusahaan masih berjuang untuk membuat keputusan dan investasi TI yang tepat untuk memanfaatkan tren TI yang relatif baru — komputasi awan dan SaaS, data besar, analitik, sosial, dan seluler. Melakukan investasi TI berdasarkan kebutuhan atau ancaman yang mendesak - daripada menurut strategi TI - mungkin diperlukan pada saat itu, tetapi pendekatan reaktif menghasilkan sistem yang tidak kompatibel, berlebihan, mahal untuk dipelihara, atau gagal. Investasi TI ini cenderung berupa tambalan yang jarang selaras dengan strategi bisnis.
    - Dua risiko terbesar dan kekhawatiran manajemen puncak adalah (1) gagal menyelaraskan TI dengan kebutuhan bisnis nyata dan, sebagai akibatnya, (2) gagal memberikan nilai kepada bisnis. Karena TI memiliki efek dramatis pada kinerja bisnis dan daya saing, kegagalan untuk mengelola TI secara efektif berdampak serius pada bisnis.

- **Strategi TI Mendukung Strategi Bisnis**

  Empat tujuan rencana strategis TI adalah untuk:

  1. Meningkatkan pemahaman manajemen tentang peluang dan keterbatasan TI
  2. Menilai kinerja saat ini
  3. Identifikasi kapasitas dan kebutuhan sumber daya manusia
  4. Memperjelas tingkat investasi yang diperlukan

  Berbagai fungsi dalam organisasi — seperti manufaktur, R&D (penelitian dan pengembangan), dan TI — paling berhasil ketika strategi mereka mengarah ke depan. Masa depan berarti mereka melakukan analisis SWOT untuk menciptakan masa depan mereka daripada bereaksi terhadap tantangan atau krisis. Selain itu, implementasi TI yang membutuhkan infrastruktur baru atau penggabungan sistem informasi yang berbeda dapat memakan waktu bertahun-tahun. Waktu yang lama dan kurangnya keahlian telah mendorong perusahaan untuk mengeksplorasi berbagai strategi TI.

- **Strategi Penerapan TI: In-House dan Sourcing**

  Strategi TI memandu keputusan dan keputusan investasi tentang bagaimana IS akan dikembangkan, diperoleh, dan / atau diimplementasikan. Strategi TI terbagi dalam dua kategori besar:

  1. **Pengembangan internal/ In-house development**, di mana sistem dikembangkan atau pekerjaan TI lainnya dilakukan di dalam perusahaan, mungkin dengan bantuan perusahaan konsultan atau vendor. Biasanya, TI yang memberikan keunggulan kompetitif atau yang mengandung data hak milik atau rahasia dikembangkan dan dikelola oleh fungsi TI internal organisasi sendiri.
  2. **Sumber/Sourcing**, di mana sistem dikembangkan atau pekerjaan TI dilakukan oleh pihak ketiga atau vendor. Ada banyak versi sumber, yang disebut outsourcing. Pekerjaan atau pengembangan dapat diambil dari perusahaan konsultan atau vendor yang berada di negara yang sama, yang disebut sebagai sumber di darat. Atau karya itu bisa bersumber dari luar negeri ke negara lain. Sumber yang dilakukan di lepas pantai juga disebut offshoring. Pilihan lain adalah menyewa atau membeli IT sebagai layanan. *Cloud computing* dan SaaS (software as a service) telah memperluas opsi sumber secara signifikan. Tech Note 12.1 membahas tantangan sumber dan solusi.

  Pada pertengahan 2010-an, pertanyaan kritisnya bukan lagi apakah komputasi awan akan menjadi model penyebaran mendasar untuk sistem perusahaan, seperti ERP dan SCM. Sebaliknya, pertanyaannya adalah bagaimana perusahaan dapat mengambil untung dari kemampuan yang ditawarkan komputasi awan.

  Organisasi menggunakan kombinasi dari strategi-strategi TI ini — sumber dalam negeri, onshore, atau domestik, offshoring, komputasi awan, dan SaaS.

- IT dan Strategi Bisnis Terputus
  - Menurut survei pemimpin bisnis oleh PwC Advisory, 87 persen pemimpin bisnis percaya bahwa TI sangat penting bagi keberhasilan strategis perusahaan mereka, tetapi tidak semua dari mereka bekerja dengan IT untuk mencapai kesuksesan itu. Kurang dari 50 persen pemimpin bisnis melaporkan bahwa fungsi TI sangat terlibat dalam proses perencanaan strategis. Ketika strategi TI tidak selaras dengan strategi bisnis, ada risiko yang lebih tinggi bahwa proyek TI akan ditinggalkan sebelum selesai. Sekitar 75 persen perusahaan meninggalkan setidaknya satu proyek TI dan 30 persen meninggalkan lebih dari 10 persen proyek TI karena alasan ini. Ada beberapa kemungkinan alasan mengapa sebagian besar proyek TI ditinggalkan — strategi bisnis berubah, teknologi berubah, proyek tidak akan selesai tepat waktu atau sesuai anggaran, sponsor proyek yang bertanggung jawab tidak bekerja bersama dengan baik, atau strategi TI diubah menjadi cloud atau SaaS.
  - Prinsip dasar yang harus dipelajari adalah bahwa ketika strategi perusahaan berubah, strategi TI perlu berubah bersama mereka. Kedua strategi itu dinamis— untuk beradaptasi dengan peluang dan ancaman.

- Governance / Pimpinan
  - Strategi bisnis dan TI bergantung pada kepemilikan TI bersama dan tata kelola TI bersama di antara semua manajer senior. Ketika TI atau jenis kegagalan apa pun menyebabkan kerusakan pada pelanggan, mitra bisnis, karyawan, atau lingkungan, maka badan pengatur akan meminta pertanggungjawaban CEO (CEO) yang bertanggung jawab — dan publik juga akan bertanggung jawab. Contoh profil tinggi adalah CEO BP Tony Hayward, yang dimintai pertanggungjawaban kepada Kongres untuk "Peran BP dalam Ledakan Cakrawala Deepwater dan Tumpahan Minyak," ledakan rig yang menewaskan 11 pekerja dan menyebabkan minyak gusher bawah laut yang melepaskan 60.000 barel per hari ke Teluk Meksiko. Upaya Hayward untuk mengklaim ketidaktahuan tentang risiko dan menggunakan pertahanan SODDI ("beberapa pria lain melakukannya") tidak membuat dia atau CEO mana pun lolos. Perusahaan dapat melakukan outsourcing pekerjaan, tetapi tidak tanggung jawab untuk itu.
  - Karena keterkaitan antara TI dan strategi bisnis, TI dan manajer bisnis lainnya berbagi tanggung jawab dalam mengembangkan rencana strategis TI. Oleh karena itu, struktur tata kelola perlu ada di tempat yang melintasi garis organisasi dan membuat manajemen senior bertanggung jawab atas keberhasilan inisiatif TI utama.

- Proses Perencanaan Strategis TI
  - CIO melakukan perencanaan strategis TI secara tahunan, triwulanan, atau bulanan. Proses perencanaan TI yang baik membantu memastikan bahwa TI selaras, dan tetap selaras, dalam strategi bisnis organisasi. Karena tujuan organisasi berubah dari waktu ke waktu, tidak cukup untuk mengembangkan strategi TI jangka panjang dan tidak memeriksa ulang strategi secara teratur. Untuk alasan ini, perencanaan TI adalah proses yang berkelanjutan. Proses perencanaan TI menghasilkan strategi TI formal atau penilaian ulang setiap tahun atau setiap kuartal dari portofolio sumber daya TI yang ada.
  - Ingatlah bahwa fokus strategi TI adalah bagaimana TI menciptakan nilai bisnis. Biasanya, siklus perencanaan tahunan ditetapkan untuk mengidentifikasi layanan TI yang berpotensi bermanfaat, untuk melakukan analisis biaya-manfaat, dan untuk memasukkan daftar proyek potensial ke analisis alokasi sumber daya. Seringkali seluruh proses dilakukan oleh komite pengarah TI.

Gambar 12.2

Proses perencanaan strategis TI.

Komite Pengarah TI

Komite pengarah adalah tim manajer dan staf yang mewakili berbagai unit bisnis yang menetapkan prioritas TI dan memastikan departemen TI memenuhi kebutuhan perusahaan. Tugas utama komite pengarah adalah:

- Atur arahnya. Dalam menghubungkan strategi perusahaan dengan strategi TI, perencanaan adalah kegiatan utama.
- Alokasikan sumber daya yang langka. Komite menyetujui alokasi sumber daya untuk dan dalam organisasi sistem informasi. Ini termasuk kebijakan outsourcing.
- Membuat keputusan kepegawaian. Keputusan personel TI utama melibatkan proses konsultasi dan persetujuan yang dibuat oleh komite, termasuk keputusan outsourcing.
- Berkomunikasi dan memberikan umpan balik. Informasi mengenai kegiatan TI harus mengalir dengan bebas.
- Tetapkan dan evaluasi metrik kinerja. Komite harus menetapkan ukuran kinerja untuk departemen TI dan memastikan bahwa mereka terpenuhi. Ini termasuk inisiasi SLA

QUESTIONS

1. Apa yang dimaksud dengan value drivers?
2. Apa saja tiga kategori value drivers?
3. Mengapa pendekatan reaktif terhadap investasi TI gagal?
4. Apakah onshore sourcing?
5. Apa tujuan dari penyelarasan TI-bisnis?
6. Mengapa perencanaan strategis TI ditinjau kembali secara berkala?
7. Apa fungsi komite pengarah?
8. Jelaskan proses perencanaan strategis TI.

12.2 ALIGNING IT WITH BUSINESS STRATEGY

- Saat ini, semua jalan mengarah ke digital. Dari strategi bisnis hingga eksekusi, teknologi digital telah menjadi dasar bagi semua yang dilakukan perusahaan. Secara alami, strategi TI perlu mengimbangi strategi bisnis.
- Alignment adalah aktivitas manajemen yang kompleks, dan kompleksitasnya meningkat seiring laju persaingan global dan perubahan teknologi meningkat. Penyelarasan bisnis TI dapat ditingkatkan dengan berfokus pada kegiatan-kegiatan berikut:
  1. **Komitmen terhadap perencanaan TI oleh manajemen senior.** Komitmen manajemen senior terhadap perencanaan TI sangat penting untuk kesuksesan. See IT at Work 12.1.
  2. **CIO adalah anggota manajemen senior.** Kunci untuk mencapai keselarasan bisnis-TI adalah agar CIO mencapai pengaruh strategis. Alih-alih menjadi teknolog yang sempit, CIO harus paham bisnis dan teknologi. Perangkat keterampilan CIO diuraikan dalam Tabel 12.3.
  3. **Memahami TI dan perencanaan perusahaan.** Prasyarat untuk penyelarasan bisnis TI yang efektif untuk CIO adalah memahami perencanaan bisnis dan bagi CEO dan perencana bisnis untuk memahami perencanaan TI perusahaan mereka.
  4. **Budaya bersama dan komunikasi yang baik.** CIO harus memahami dan membeli ke dalam budaya perusahaan sehingga perencanaan SI tidak terjadi secara terpisah. Komunikasi yang sering, terbuka, dan efektif sangat penting untuk memastikan budaya bersama dan membuat semua orang sadar akan kegiatan perencanaan dan dinamika bisnis.
  5. **Tautan bertingkat.** Kaitan antara rencana bisnis dan TI harus dibuat di tingkat strategis, taktis, dan operasional.

TABEL 12.3 Set Keterampilan dari CIO
Keterampilan CIO yang dibutuhkan untuk meningkatkan penyelarasan dan tata kelola TI-bisnis meliputi:
■ *Kecerdasan politik.* Memahami manajer, pekerja, dan prioritas mereka secara efektif dan menggunakan pengetahuan itu untuk memengaruhi orang lain untuk mendukung tujuan organisasi. ■ *Pengaruh*, kepemimpinan, dan kekuasaan. Mengilhami visi bersama dan memengaruhi bawahan dan atasan. ■ *Relationship Management*. Bangun dan pertahankan hubungan kerja dengan rekan kerja dan orang-orang di luar organisasi. Bernegosiasi solusi masalah tanpa mengasingkan mereka yang terkena dampak. Memahami orang lain dan mendapatkan kerja sama mereka dalam hubungan yang tidak sah. ■ *Kesempurnaan sumber daya*. Berpikir secara strategis dan membuat keputusan yang baik di bawah tekanan. Dapat mengatur sistem kerja yang kompleks dan terlibat dalam penyelesaian masalah yang fleksibel. ■ *Perencanaan strategis*. Mampu mengembangkan tujuan dan strategi jangka panjang dan menerjemahkan visi menjadi strategi bisnis yang realistis. • Melakukan apa yang diperlukan. Bertekun dalam menghadapi rintangan. ■ *Karyawan Utama*. Mendelegasikan pekerjaan kepada karyawan secara efektif; memperluas peluang karyawan; dan berinteraksi secara adil dengan karyawan.

- Studi Kasus Penyelarasan Bisnis / TI yang Sempurna
  - Commonwealth Bank of Australia (CBA) meluncurkan aplikasi pembayaran mobile, sosial, dan NFC Kaching pada Oktober 2011. (Kaching diucapkan ka-ching — bunyi cash register dulu.) Aplikasi mobile / social banking dikritik oleh banyak yang mengklaim bahwa pelanggan tidak akan tertarik dengan pembayaran mobile dan layanan perbankan; bahwa Facebook dan jejaring sosial bukan platform yang baik untuk perbankan dan pengguna tidak akan menyukai kasus besar yang menambahkan kemampuan NFC ke iPhone. Mereka salah. Pada pertengahan 2013, aplikasi Kaching, kasing iPhone NFC, dan aplikasi Facebook telah diunduh lebih dari 1 juta kali di seluruh platform Android dan iOS. Aplikasi telah menangani lebih dari AU $ 9 miliar dalam transaksi (Duckett, 2013).
  - Kaching adalah contoh yang sangat baik tentang apa yang terjadi ketika CIO memiliki mandat untuk mendorong perubahan bisnis melalui penggunaan teknologi digital terbaru. Dengan keberhasilan Kaching, CIO CBA Michael Harte tidak hanya mendukung kegiatan bisnis, ia telah memperkenalkan lini bisnis baru yang menguntungkan (LeMay, 2013). Yang juga luar biasa adalah bahwa CBA dianggap sebagai perusahaan lama, tradisional, dan bergerak lambat. Dengan memimpin dengan teknologi seluler, sosial, NFC, telah menjadi lembaga keuangan yang inovatif.

QUESTIONS

1. Bagaimana cara menyelaraskan TI-bisnis?
2. Bagaimana kolaborasi yang kuat antara CIO dan pejabat tingkat kepala lainnya memengaruhi kinerja?
3. Keterampilan apa yang penting untuk keberhasilan CIO?
4. Bagaimana CIO CBA berkontribusi terhadap daya saing bank?

12.3 BALANCED SCORECARD

- Balanced scorecard (BSC) adalah metodologi pengukuran dan manajemen strategis — dan alat. Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkannya dalam artikel Harvard Business Review (HBR) 1992 mereka, “Balanced Scorecard— Mengukur yang Mendorong Kinerja.” Metodologi BSC banyak digunakan di semua sektor industri untuk perencanaan strategis dan untuk mengevaluasi seberapa baik tujuan yang sedang dicapai. tercapai. Editor HBR menganggap BSC sebagai salah satu ide manajemen paling berpengaruh selama 75 tahun terakhir.
- Metode BSC “Balanced” karena tidak hanya mengandalkan langkah-langkah keuangan tradisional. Sebaliknya, ia menyeimbangkan ukuran keuangan dengan tiga langkah ke depan non finansial, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 12.3.

SEBELUM KONSEP BANDANCED SCORECARD

Sebelum konsep BSC, tujuan bisnis yang khas dapat disimpulkan hanya untuk menghasilkan keuntungan. Metrik kinerja didasarkan pada:

- Laporan P&L (profit and loss): pendapatan, pengeluaran, laba bersih
- Laporan arus kas: cukup uang tunai untuk membayar kewajiban saat ini
- Neraca yang mencerminkan status keuangan secara keseluruhan pada tanggal tertentu

Metrik keuangan ini adalah **indikator lagging** karena mereka mengukur kinerja masa lalu. Dengan demikian, mereka mewakili informasi historis dan bukan alat yang ideal untuk mengelola operasi dan perencanaan sehari-hari.

Apa yang baru tentang BSC pada 1990-an adalah bahwa ia mengukur kinerja perusahaan menggunakan pendekatan multidimensi **indikator utama** dan juga indikator yang tertinggal.

- **Indikator yang tertinggal / Lagging indicators** mengkonfirmasi apa yang telah terjadi. Mereka mengevaluasi hasil dan pencapaian.
- **Indikator utama/Leading indicators** memprediksi peristiwa masa depan untuk mengidentifikasi peluang.

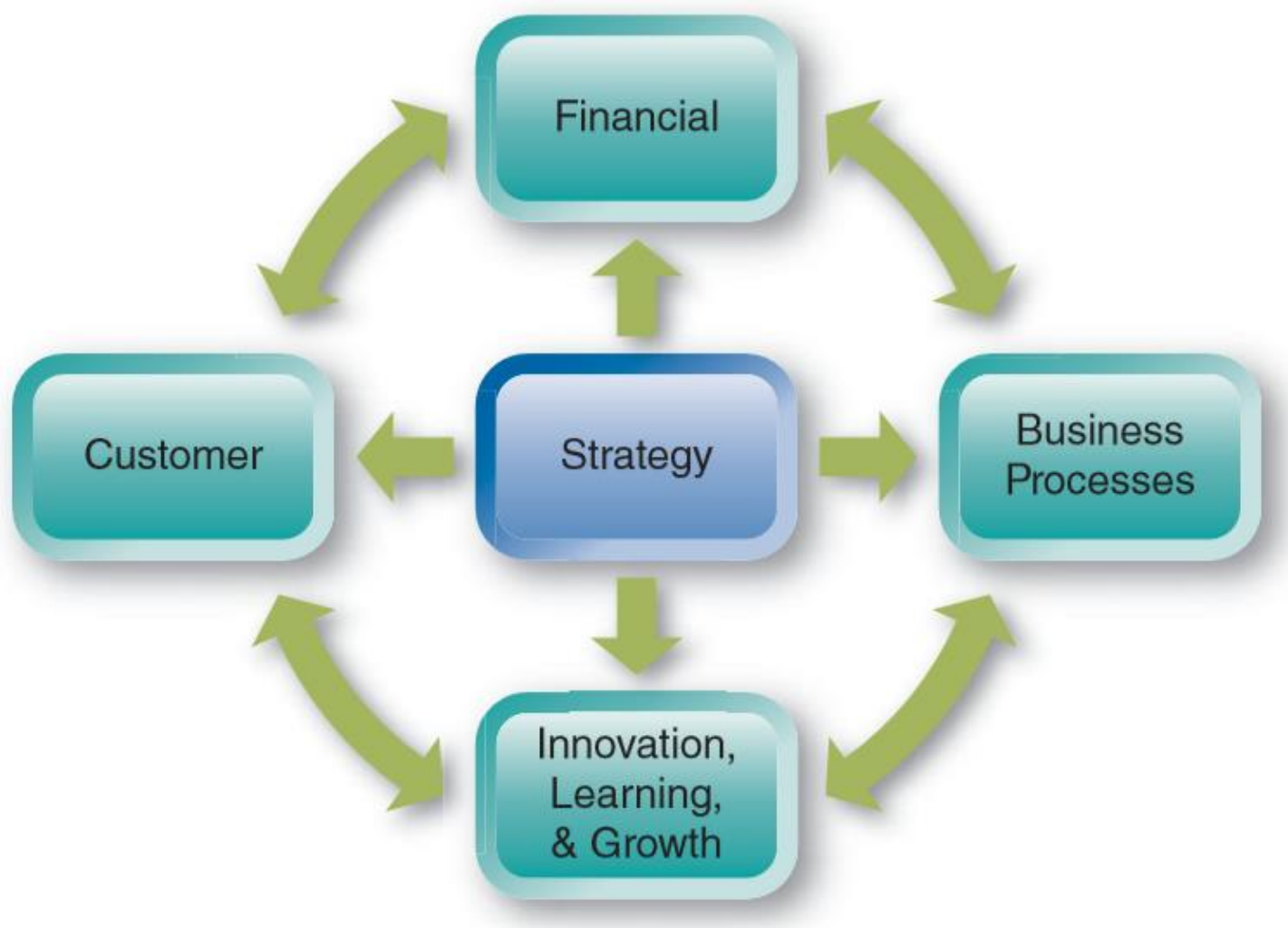
- **BAGAIMANA APLIKASI BALANCED DITERAPKAN?**

BSC dapat digunakan untuk menerjemahkan rencana strategis dan pernyataan misi ke dalam serangkaian tujuan dan metrik kinerja yang dapat diukur dan diukur. Misalnya, jawaban atas pertanyaan ini digunakan untuk mendefinisikan driver nilai.

1. **Financial.** Agar berhasil secara finansial, bagaimana kita harus menampakkan diri kepada investor dan pemegang saham kita?
2. **Customer.** Untuk mencapai visi kami, bagaimana kami harus memberikan nilai kepada pelanggan kami?
3. **Business processes.** Untuk memuaskan para pemegang saham dan pelanggan kita, proses bisnis apa yang harus kita fokuskan dan kuasai?
4. **Inovasi, pembelajaran, dan pertumbuhan/ Innovation, learning, and growth.** Untuk mencapai visi kami, bagaimana kami mempertahankan kemampuan kami untuk berinovasi, belajar, berubah, dan meningkat?

Tabel 12.4 mencantumkan contoh kriteria pengukuran.

GAMBAR 12.3 BALANCED SCORECARD (BSC) MENGGUNAKAN EMPAT METRIK UNTUK MENGUKUR KINERJA — SATU METRIK KEUANGAN DAN TIGA METRIK NONKEUANGAN.

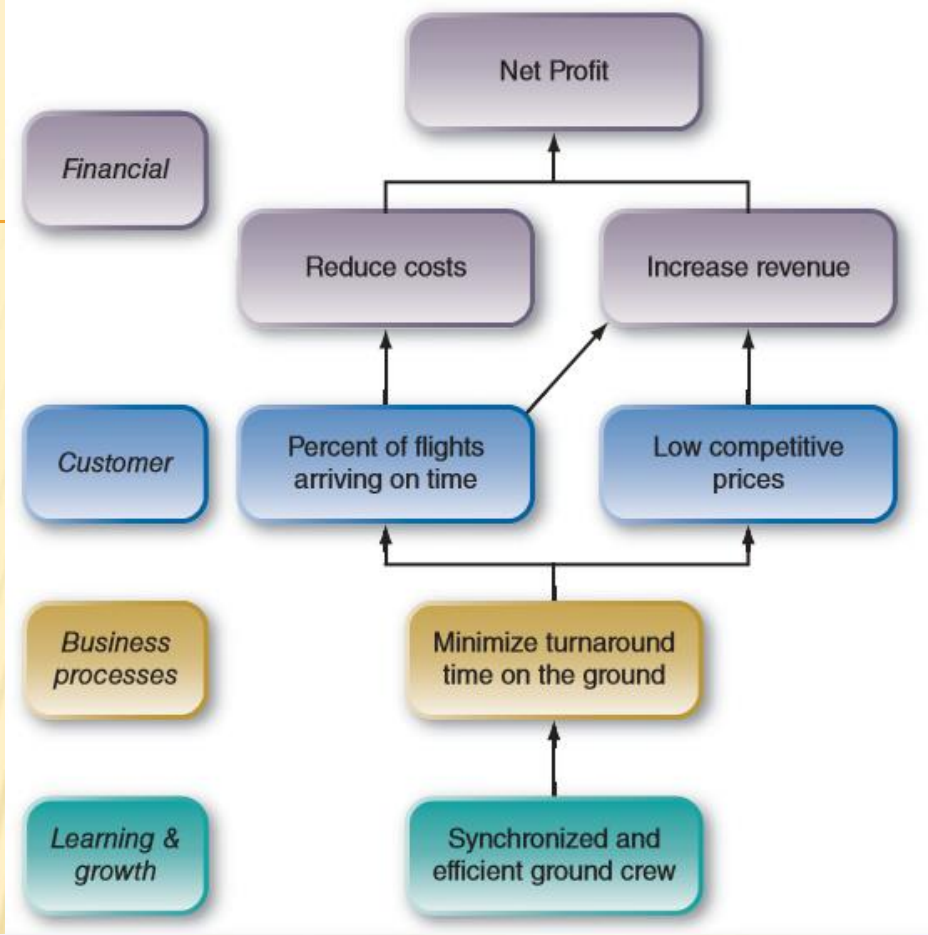


TABEL 12.4 Contoh Kriteria Pengukuran Balanced Scorecard (BSC)	
Metric or Indicator	**Examples of Measurement Criteria**
Financial	• Tingkat pertumbuhan pendapatan dan pendapatan • Penghasilan dan arus kas • Aset
Customer	• Saham • Akuisisi, retensi, loyalitas pelanggan • Hubungan pelanggan, kepuasan, suka, rekomendasi, loyalitas • Citra merek, reputasi • Hubungan harga-nilai
Business processes	• Waktu siklus, tingkat cacat • Throughput produksi, tingkat produktivitas • Biaya per proses • Biaya per transaksi
Innovation, learning and growth	• Keterampilan, moral, turnover, kapasitas karyawan untuk berubah • Kemampuan IT • Motivasi pegawai • R&D • Persentase pendapatan dari produk / layanan baru

Application of BSC

- BSC mengubah prioritas manajemen senior menjadi tujuan yang terlihat dan dapat ditindaklanjuti dengan mengidentifikasi cara untuk mengukur kemajuan terhadap target yang disepakati.
- Asumsikan bahwa maskapai penerbangan berbiaya rendah mendasarkan profitabilitasnya pada faktor-faktor yang saling terkait berikut: biaya lebih rendah, peningkatan pendapatan, persen penerbangan yang berangkat dan tiba tepat waktu, harga kompetitif, waktu terbang maksimum atau jet waktu minimal ada di darat, dan kemampuan kru darat untuk belajar melakukan pekerjaan mereka lebih cepat. Tujuan, ukuran, dan target diuraikan dan diperinci dalam Gambar 12.4.
- Dengan menggunakan hasil metodologi BSC, tim manajemen memiliki seperangkat tujuan dan langkah yang disepakati yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menetapkan target dan tindakan untuk mencapainya yang sesuai dengan model bisnis perusahaan.

Gambar 12.4
Gambaran umum tujuan, langkah, target, dan tindakan BSC maskapai penerbangan berbiaya rendah ini untuk mencapai target.



Objectives	Measurements	Targets	Action to achieve targets
Rapid ground turnaround time	Time on-ground	55 minutes	Synchronize ground crew activities
	On-time departure ratio	85%	Ensure flight crew availability
			Train employees to board passengers quickly

- Dengan mengukur seberapa baik target untuk waktu darat dan waktu kedatangan tercapai, kedua maskapai penerbangan dapat menentukan apakah tindakan mereka optimal atau perlu direvisi. Berdasarkan contoh-contoh ini, lebih mudah untuk memahami proses yang terlibat dalam metodologi BSC, yang dimulai dengan visi dan strategi bisnis. Langkah-langkah umum meliputi:
  1. Identifikasi metrik kinerja (seperti pada Tabel 12.4) yang menghubungkan visi dan strategi dengan hasil — kinerja keuangan, operasi, inovasi, kinerja karyawan.
  2. Pilih tujuan yang bermakna (Gambar 12.4).
  3. Pilih langkah dan target yang efektif (Gambar 12.4).
  4. Tentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai target (Gambar 12.4).
  5. Menerapkan sistem pelacakan, analitik, komunikasi, dan pelaporan yang diperlukan, termasuk sensor, visualisasi data, mashup, dan dasbor melalui saluran sosial dan seluler.
  6. Kumpulkan, analisis, dan bandingkan data kinerja dengan target.
  7. Merevisi tindakan untuk meningkatkan kesenjangan kinerja dan memanfaatkan peluang baru.
- BSC digunakan untuk mengklarifikasi dan memperbarui strategi, menyelaraskan strategi TI dengan strategi bisnis, dan menghubungkan tujuan strategis dengan tujuan jangka panjang dan anggaran tahunan.

QUESTIONS

1. Apa perbedaan pendekatan BSC dari pendekatan pengukuran sebelumnya?
2. Bagaimana pendekatan BSC pengukuran kinerja "balance"?
3. Apa empat metrik BSC?
4. Berikan contoh setiap metrik BSC.
5. Bagaimana BSC menyelaraskan strategi TI dengan strategi bisnis?

12.4 IT SOURCING AND CLOUD STRATEGY

- Ketika sistem lama tidak lagi dapat menyediakan fungsionalitas yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah bisnis, perusahaan bermigrasi ke cloud atau SaaS untuk menghubungkan sistem dan aplikasi inti. Di sebagian besar perusahaan saat ini, satu atau lebih jenis pengaturan outsourcing adalah bagian dari strategi TI mereka. Komputasi awan, SaaS, dan jenis lain "sebagai layanan" dibahas dalam bab-bab sebelumnya. Mereka dibahas dalam bab ini sebagai contoh strategi outsourcing IT.

- **CLOUD STRATEGY AND SERVICES**

  Seperti yang telah Anda baca, dalam bentuknya yang paling sederhana, cloud computing adalah cara bagi perusahaan untuk mendapatkan teknologi sebagai layanan/as a service (XaaS), termasuk infrastruktur/ including infrastructure (IaaS), aplikasi (AaaS), platform (PaaS), dan proses bisnis, melalui Internet . Sumber daya TI tidak lagi bergantung pada investasi modal dan pengembang TI untuk memiliki sumber daya itu. Kemampuan TI dapat bersumber, ditingkatkan, dan dikirim sesuai permintaan tanpa lokasi fisik, tenaga kerja, atau pembatasan modal. Akibatnya, strategi cloud perusahaan berperan dalam strategi dan pertumbuhan bisnisnya.

- **Mengintegrasikan Cloud Dengan Sistem Di Tempat**

  Walaupun konsep cloud sederhana, **strategi cloud** perusahaan cenderung cukup kompleks. Cloud sedang diadopsi di lebih banyak perusahaan, tetapi sebagian besar sebagai tambahan untuk sistem di tempat — bukan sebagai pengganti penuh bagi mereka. Solusi hibrida menciptakan tantangan integrasi.

  Layanan cloud — juga disebut sebagai **edge services**— harus berintegrasi kembali ke sistem internal inti. Artinya, edge services harus menghubungkan dan berbagi data dengan sistem perusahaan seperti manajemen pesanan dan inventaris, ERP, CRM, SCM, sistem keuangan lama, dan sistem SDM dan pada platform seluler dan sosial.

  - **Strategi cloud** adalah kependekan dari strategi IT cloud computing .
  - **Edge services** adalah istilah yang mengacu pada layanan cloud.

- **Adopsi Taktis vs. Strategi cloud yang Terkoordinasi**

  Menyebarkan layanan cloud secara bertahap menghasilkan aplikasi dan layanan yang disatukan untuk menciptakan proses bisnis ujung ke ujung. Ini adalah **pendekatan adopsi taktis** berpandangan pendek. Sementara pendekatan ini mungkin sudah mencukupi di masa lalu, layanan cloud semakin canggih dan banyak. Pendekatan taktis akan menyebabkan masalah integrasi yang sulit — seperti yang terjadi pada adopsi ERP, mobile, sosial, dan sistem data besar. Adopsi cloud perlu terjadi sesuai dengan strategi yang terkoordinasi. Mengingat layanan cloud yang terus berubah, akan sulit untuk mengetahui bagaimana merancang strategi cloud yang berkelanjutan. Misalnya, kelas baru penawaran cloud sedang dibangun di sekitar hasil bisnis, bukan sebagai solusi titik. Akibatnya, ini akan menjadi hasil bisnis sebagai layanan.

  Menentukan strategi cloud dan perjanjian sewa yang mendukung kebutuhan bisnis terbaik mungkin memerlukan menyewa konsultan cloud, seperti Accenture, Booz Allen, Deloitte, Gartner, HP, IBM, atau lainnya.

- **Tantangan Strategi Cloud**

  Sejak awal, tantangan utama tentang migrasi ke cloud berkisar seputar keamanan siber, privasi, ketersediaan data, dan aksesibilitas layanan. Tantangan baru terkait dengan strategi cloud, termasuk integrasi cloud dengan sumber daya onprise, ekstensibilitas, dan keandalan layanan cloud.

  Extensibility adalah kemampuan untuk mendapatkan data masuk dan keluar dari layanan cloud. Tantangan layanan cloud ini perlu diatasi sebelum memutuskan untuk mencari solusi.

- **Contoh Kasus Cloud**

  Jaringan sosial LinkedIn memiliki tiga lini bisnis perusahaan: solusi bakat, pemasaran, dan penjualan. Ketika LinkedIn bermigrasi ke layanan cloud untuk mendukung penjualan dan CRM, itu dimulai dengan menggunakan kemampuan out-of-the-box yang tidak disesuaikan (Main & Peto, 2013). Seiring pertumbuhan perusahaan yang pesat, layanan cloud standar tidak dapat lagi mendukung lini bisnis. Proses bisnis semakin dibutuhkan untuk diintegrasikan dengan ERP dan sistem kepemilikan untuk menghasilkan arahan penjualan. LinkedIn beralih ke platform integrasi berbasis cloud yang dapat menghubungkan generasi memimpin, keuangan, dan sistem CRM serta aplikasi dan gudang data miliknya. Mengintegrasikan sistem cloud dan di tempat memberi para penjual pandangan tunggal dari data yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

  Nestlé Nespresso S. A. beralih dari kedai kopi tradisional menjadi distributor online dalam kategori mesin kopi melayani tunggal. Menghadapi permintaan global yang terus meningkat, Nespresso perlu mengganti ERPnya yang kompleks. Dengan menggunakan platform integrasi cloud, Nespresso telah mengintegrasikan ERP, sistem manajemen gudang, dan alat pemesanan. Nespresso sekarang memanfaatkan cloud dan solusi TI tradisionalnya.

FAKTOR-FAKTOR YANG PENGGERAK SUMBER SEBAGAI STRATEGI TI

Perusahaan memilih outsourcing karena beberapa alasan:

- Untuk menghasilkan pendapatan
- Untuk meningkatkan efisiensi
- Cukup gesit untuk merespons perubahan di pasar
- Untuk fokus pada kompetensi inti
- Memotong biaya operasional
- Karena **offshoring** telah menjadi strategi TI yang lebih diterima
- Karena cloud computing dan SaaS telah terbukti sebagai strategi TI yang efektif
- Untuk memindahkan investasi TI dari pengeluaran modal ke pengeluaran operasional berulang
- Untuk membedakan dari pesaing — sambil mengurangi beban pada organisasi TI

MASALAH RISIKO DAN BIAYA TERSEMBUNYI

Ketika perusahaan menemukan strategi bisnis mereka semakin terikat dengan solusi TI, kekhawatiran tentang risiko outsourcing meningkat. Risiko yang terkait dengan outsourcing adalah:

- Mengabaikan/Shirking. Vendor sengaja berkinerja buruk sambil mengklaim pembayaran penuh, misalnya, penagihan lebih dari jam kerja dan / atau memberikan staf yang sangat baik pada awalnya dan kemudian menggantinya dengan yang kurang berkualitas.
- Perburuan/Poaching. Vendor mengembangkan aplikasi strategis untuk klien dan kemudian menggunakannya untuk klien lain.
- Penyusunan ulang oportunistik. Ketika klien memasuki kontrak jangka panjang dengan vendor, vendor tersebut mengubah persyaratan keuangan pada titik tertentu atau kelebihan biaya untuk peningkatan yang tidak terduga dan ekstensi kontrak.

OFFSHORING

Offshoring pengembangan perangkat lunak telah menjadi praktik umum karena pasar global, biaya lebih rendah, dan peningkatan akses ke tenaga kerja terampil. Sekitar sepertiga dari perusahaan Fortune 500 mengalihdayakan pengembangan perangkat lunak ke perusahaan perangkat lunak di India. Bukan hanya biaya dan kemampuan teknis yang penting. Beberapa faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah iklim bisnis dan politik di negara yang dipilih, kualitas infrastruktur, dan risiko seperti kompetensi TI, modal manusia, ekonomi, lingkungan hukum, dan perbedaan budaya.

Berdasarkan studi kasus, jenis pekerjaan yang tidak siap lepas landas termasuk yang berikut:

- Pekerjaan yang belum dirutinkan.
- Kerjakan bahwa jika offshored akan mengakibatkan perusahaan klien kehilangan terlalu banyak kendali atas operasi kritis.
- Situasi di mana offshoring akan menempatkan perusahaan klien pada risiko yang terlalu besar terhadap keamanan data, privasi data, atau properti intelektual dan informasi hak milik.
- Kegiatan bisnis yang mengandalkan kombinasi yang tidak biasa dari pengetahuan domain aplikasi khusus dan pengetahuan TI untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

SIKLUS HIDUP OUTSOURCING

Asosiasi Internasional Pengalihdayaan Profesional (IAOP) telah menetapkan sembilan tahap penting dalam siklus hidup outsourcing yang perlu dipahami manajer sebelum melakukan outsourcing (IAOP, 2009):

Berdasarkan studi kasus, jenis pekerjaan yang tidak siap lepas landas termasuk yang berikut:

1. **Strategi.** Pengalihdayaan adalah keputusan strategis yang biasanya dikembangkan di tingkat senior dalam bisnis. Ini mungkin menjadi bagian dari strategi yang lebih besar untuk memindahkan perusahaan ke model bisnis yang diungkit dan untuk fokus pada kompetensi inti. Atau mungkin untuk menghemat biaya bersih atau karena kurangnya sumber daya internal. Outsourcing dapat bertindak sebagai pembeda utama yang akan memberikan keunggulan kompetitif pada bisnis dibandingkan pesaingnya. Terlalu sedikit bisnis yang mempertimbangkan untuk mengambil penasihat hukum pada tahap ini, tetapi mereka harus melakukannya..
2. **Penilaian kembali/Reassessment.** Tahap ini tidak diberi pertimbangan yang cukup: Organisasi harus melihat kembali proses bisnis mereka, kemampuan TI, pasokan internal, atau masalah lain untuk melihat apakah mereka dapat direkayasa ulang untuk memenuhi persyaratan sehingga outsourcing tidak diperlukan..

3. **Seleksi**. Tahap ini melibatkan identifikasi dan penentuan pekerjaan yang akan di-outsourcing-kan serta pemilihan vendor yang menggunakan proses RFI (permintaan informasi) atau RFP (permintaan proposal). Pemasok nilai terbaik dipilih.
4. **Negosiasi**. Dalam fase ini, kontrak, jadwal, dan perjanjian dinegosiasikan oleh seseorang yang berpengalaman dalam masalah ini. Kemudian kontrak terakhir ditinjau secara luas sebelum penandatanganan. Proses negosiasi ini harus melibatkan sumber daya yang memadai dan eksekutif senior dari kedua belah pihak - masalah utama dalam hubungan jangka panjang, seperti outsourcing, terlalu penting untuk tidak membenarkan keterlibatan eksekutif dari pemasok dan pelanggan..
5. **Pelaksanaan**. Fase ini melibatkan kegiatan awal perencanaan transisi dan pelaksanaan perjanjian outsourcing serta menetapkan anggaran rinci dan fungsi administrasi yang diperlukan untuk manajemen dan peluncuran resmi program.
6. **Manajemen pengawasan**. Fase ini mencakup semua kegiatan yang sedang berlangsung yang diperlukan untuk mengelola program dan mencapai hasil yang dikontrak. Secara khusus, ini termasuk menyediakan penghubung antara pelanggan dan pemasok, pemantauan kinerja, administrasi kontrak, manajemen vendor / kemitraan, integrasi pengiriman, dan transisi vendor. Tekanan yang tak terhindarkan akan berkembang dalam kontrak, dan penting bagi kedua belah pihak untuk mengambil pendekatan dewasa untuk interpretasi kontrak. Ingatlah bahwa ini adalah hubungan jangka panjang yang perlu diganti dengan waktu.

7. **Membangun penyelesaian**. Fase ini mencakup semua kegiatan penyelesaian fase pembangunan, termasuk program pengembangan dan penerimaan, dan pengenalan layanan baru.
8. **Ubah**. Semua kontrak outsourcing yang kompleks akan berubah dan diubah. Ini dijalankan baik sebagai perubahan kecil pada kontrak outsourcing atau perubahan besar, yang mungkin melibatkan proses retendering. Kontrak Anda akan - atau seharusnya - telah membuat prosedur perubahan kontrak untuk menangani perubahan yang ada dalam ruang lingkup luas pengadaan asli.
9. **Keluar**. Semua hubungan outsourcing berakhir karena kontrak telah kedaluwarsa, dengan kesepakatan bersama, atau karena hubungan outsourcing gagal. Ketentuan kontrak menjadi sangat penting saat ini.

HUBUNGAN VENDOR

Titik awal dalam membangun hubungan vendor yang positif dan kuat adalah pemilihan vendor. Jika perusahaan membuat pilihan yang buruk atau masuk ke dalam kontrak layanan yang tidak jelas, kemungkinan besar perangkat lunak, aplikasi, atau implementasinya akan gagal dan vendor tidak akan dapat menyelesaikan masalah dengan cukup cepat, jika ada. Kegagalan biasanya diikuti oleh tuntutan hukum.

- **Penelitian dan Pemilihan Vendor**

  Untuk meminimalkan konflik interpersonal atau teknis dengan vendor TI, bisnis perlu meneliti vendor secara menyeluruh. Sangat penting untuk mengajukan pertanyaan tentang layanan dan produk yang akan disediakan vendor dan mendapatkan spesifikasi sebanyak mungkin. Juga luangkan waktu untuk memverifikasi klaim vendor tentang produknya dan periksa semua referensi untuk memastikan bahwa vendor memiliki rekam jejak keberhasilan yang terbukti. Saat memilih vendor, dua kriteria untuk dinilai pertama adalah pengalaman dan stabilitas:

  - Pengalaman dengan sistem yang sangat mirip dengan ukuran, ruang lingkup, dan persyaratan yang serupa. Pengalaman dengan IT yang dibutuhkan, mengintegrasikan IT tersebut ke dalam infrastruktur yang ada dan industri pelanggan.
  - Stabilitas keuangan dan personel yang berkualitas. Reputasi vendor memengaruhi stabilitasnya.

- **Lakukan Percobaan**

  Vendor dapat menawarkan opsi untuk menguji produk atau layanan mereka dalam studi percontohan atau sebagian kecil dari bisnis untuk memverifikasi bahwa itu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jika hubungan vendor menambah nilai pada skala kecil, maka sistem dapat diluncurkan pada skala yang lebih besar. Jika vendor tidak dapat memenuhi persyaratan, maka perusahaan menghindari kegagalan.

KONTRAK: DAPATKAN SEGALA SESUATU DALAM PENULISAN

- SLA (Service level agreements/Perjanjian tingkat layanan) dirancang untuk melindungi penyedia layanan, bukan pelanggan, kecuali jika pelanggan mengambil peran aktif dan terinformasi dalam ketentuan dan parameter.
- Dengan membuat kedua pihak sadar akan tanggung jawab mereka dan ketika mereka mungkin dianggap bertanggung jawab karena gagal memenuhi tanggung jawab itu, SLA yang kuat dapat membantu mencegah banyak gangguan dan bahaya yang dapat datang dengan sumber atau bermigrasi ke cloud. Ketentuan dan parameter kontrak adalah satu-satunya perlindungan yang dimiliki perusahaan ketika persyaratan tidak terpenuhi atau pengaturan diakhiri. Tidak ada kontrak yang harus ditandatangani tanpa tinjauan hukum yang menyeluruh.
- Tidak ada template SLA dan setiap vendor solusi cloud unik. Tentu saja, jika SLA vendor tidak jelas perinciannya, itu saja mungkin merupakan indikator bahwa vendor lemah dalam hal akuntabilitas. Selain itu, jika sumber atau vendor cloud menolak untuk meningkatkan SLA-nya atau menegosiasikan poin-poin penting, maka vendor itu tidak harus dipertimbangkan.

QUESTIONS

1. Apa yang berkontribusi pada kompleksitas strategi cloud?
2. Apa perbedaan penerapan layanan cloud secara taktis dari strategi cloud yang terkoordinasi?
3. Apa alasan utama untuk sourcing?
4. Jenis pekerjaan apa yang tidak tersedia di luar negeri?
5. Saat memilih vendor, dua kriteria apa yang perlu dinilai?
6. Apa risiko penekanan berlebihan pada biaya ketika memilih atau berurusan dengan vendor TI?
7. Apa yang perlu dilakukan sebelum menandatangani kontrak dengan vendor IT?

TERIMA
KASIH
DAN
APA ADA
PERTANYAAN?