

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Kajian Pustaka yang dilakukan sebelum penelitian yaitu dengan melakukan *review* terhadap jurnal-jurnal dari penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan, baik secara tema ataupun metode yang digunakan menggunakan 3C2S.

Tabel 2.1 Review jurnal penelitian sebelumnya

No	Judul	Comparing	Contrasting	Criticize	Synthesize	Summarize
1.	SERVICE PORTOFOLIO AS A KEY ELEMENT OF SERVICE STRATEGY [5].	Melakukan penelitian meningkatkan nilai layanan dengan menentukan prioritas terkait alokasi sumber daya yang ada pada organisasi dengan menggunakan ITIL hal ini sejalan dengan penelitian yang akan dilakukan.	Portofolio layanan pasar di Polandia penelitian yang akan dilakukan yaitu pembuatan portofolio IT <i>service strategy</i> di Kecamatan Leksono.	Pada penelitian ini tidak dijabarkan pertanyaan penelitian yang digunakan dalam penelitian.	Penelitian ini menggunakan ITIL sebagai kerangka kerja yang memungkinkan pengembangan portofolio layanan yang sesuai dengan penelitiannya.	Penelitian ini menggunakan kerangka kerja ITIL yang memungkinkan pembuatan portofolio layanan dapat menghasilkan <i>value</i> layanan.

2.	ITIL SERVICE MANAGEMENT MODEL FOR E-LEARNING[6].	Melakukan Penelitian untuk membantu organisasi menggunakan Teknologi Informasi dalam pengelolaan TI atau mengatur ulang proses bisnisnya dengan mengevaluasi proses ITIL beserta komponennya hal ini selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	Penelitian ini berfokus pada kerangka kerja ITIL dapat menjadi rekomendasi perbaikan layanan dalam Pendidikan <i>virtual</i> Indonesia dengan semua siklus hidup layanan yang ada. Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan berfokus pada peningkatan layanan di Kecamatan dengan menggunakan domain <i>service strategy</i> .	Pada penelitian ini tidak dijabarkan pertanyaan penelitian.	Penelitian ini menggunakan ITIL dengan keseluruhan siklus hidup yang digunakan seperti strategi layanan, desain layanan, transisi layanan, dan operasi layanan. yang sesuai dengan penelitiannya.	Penelitian ini secara keseluruhan membahas tentang metode MMVE menunjukkan bahwa komponen ITIL dapat disesuaikan dengan kebutuhan proses pendidikan dalam pendidikan <i>virtual</i> .
----	--	---	---	---	---	---

3.	ANALISIS MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN FRAMEWORK (ITIL) DOMAIN SERVICE STRATEGY [7]	Melakukan penelitian menggunakan ITIL dengan domain service strategy sebagai kerangka kerjanya hal ini sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.	Penelitian ini menggunakan ITIL dengan domain Service Strategy sebagai kerangka kerja dalam menganalisa sistem pada aplikasi KANZA serta rekomendasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan ITIL V3 service strategy sebagai panduan Kecamatan Leksono dalam pengoptimalisasi layanan.	Pada penelitian ini tidak dijabarkan pertanyaan penelitian.	Penelitian ini menggunakan ITIL dengan Domain service strategy untuk memberikan rekomendasi perbaikan serta pengoptimalan aplikasi KANZA.	Penelitian ini secara keseluruhan membahas tentang penerapan manajemen solusi sebagai pengembangan dinamis yang digerakkan oleh strategi menghasilkan keseimbangan bagi organisasi.
----	--	--	--	---	---	---

4.	MODEL MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI BERBASIS ITIL VERSI 3 DI LLDIKTI WILAYAH II[8]	Melakukan penelitian menggunakan ITIL V3 untuk mengetahui kesesuaian penggunaan sistem informasi dalam pelayanan public yang disediakan hal ini juga selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	Pada penelitian ini berfokus pada perencanaan manajemen layanan dengan membandingkan proses SLM pada ITIL sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah pembuatan dokumen portofolio layanan SI/TI Kecamatan Leksono dengan menggunakan ITIL V3 dengan domain <i>Service Strategy</i> sebagai kerangka kerja.	Pada penelitian ini tidak terdapat tahapan kerja ketika diterapkannya upaya pengoptimalisan terhadap layanan IT yang belum tersedia, tidak adanya tahapan implementasi maupun rekomendasi yang diberikan.	Penelitian ini menggunakan observasi sebagai pembandingan antara proses SLM pada ITIL V3 dengan penerapan pengelolaan layanan IT pada tiap bagian layanan yang tersedia.	Penelitian ini secara keseluruhan membahas tentang bagaimana bagaimana LLDIKTI Wilayah II sebagai penyedia layanan publik memiliki layanan publik yang belum tersistem dan terintegrasi satu sama lain.
----	--	---	---	---	--	---

5.	PEMANFAATAN PROSES PADA KERANGKA ITILv3 DALAM MENYEDIAKAN MANAJEMEN LAYANAN TEKNOLOGI INFORMASI [9]	Melakukan penelitian untuk penggunaan ITIL v3 yang pemanfaatannya dapat dirasakan oleh organisasi dalam menggunakan kerangka ini baik dalam mengevaluasi layanan teknologi informasi yang dimiliki dan melakukan perbaikan apabila diperlukan sehingga menghasilkan nilai bagi pelanggan hal ini selaras dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan.	Penelitian ini membahas tentang proses proses yang ada pada kerangka ITILV3 dengan proses penyediaan layanan TI yang ada menggunakan keseluruhan siklus hidup ITIL seperti sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu hanya berfokus pada service strategy.	Penelitian ini hanya berfokus pada pembahasan mengenai proses- proses yang ada pada kerangka ITIL v3 sehingga tidak ada pembahasan mengenai rekomendasi layanan yang disarankan.	Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dari jurnal dan literatur pendukung berupa buku dan artikel ilmiah.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemanfaatan ITIL V3 dalam menyediakan manajemen layanan teknologi informasi dengan cara melakukan pendekatan studi di literatur dalam pengumpulan data dan informasi yang terkait.
----	---	--	---	--	---	--

6.	4IR Integration of Information Technology Best Practice Framework in Operational Technology[10]	Penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi kerangka praktik terbaik teknologi informasi yang digunakan untuk manajemen layanan Hal ini selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	Penelitian ini berfokus pada penggunaan ITIL untuk manajemen layanan yang dapat diintegrasikan ke dalam domain teknologi operasional sedangkan penelitian selanjutnya akan berfokus pada pembuatan porotofolio layanan TI dengan domain service strategy.	Pada penelitian ini tidak dijabarkan pertanyaan penelitian.	Penelitian ini menggunakan Metode analisis komparatif konstan dan analisis kasus manfaat. Kasus aplikasi yang diusulkan dan dievaluasi didasarkan pada lingkungan petrokimia dengan ITSM termasuk OT.	Penelitian ini, menyimpulkan bahwa kerangka kerja praktik terbaik TI yaitu Perpustakaan Infrastruktur Teknologi Informasi (ITIL) dapat diintegrasikan, dengan kendala terbatas, diadaptasi ke dalam domain teknologi operasional untuk memfasilitasi pengelolaan OT untuk manajemen layanan
----	--	--	---	---	---	---

7.	Project governance and portfolio management in government digitalization [2].	Melakukan penelitian untuk mengintegrasikan tata kelola proyek dan pengetahuan manajemen portofolio kedalam digitalisasi sektor publik. Hal ini selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	<p>Penelitian ini menjelaskan tatakelola proyek dan praktik PPM proyek TIK pemerintah melalui lima area fokus tematik dan mengusulkan model tata kelola proyek tiga tingkat untuk proyek digitalisasi dan TIK. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu</p> <p>pembuatan IT Service Portofolio yang mengacu pada kerangka kerja ITIL v3 level service strategy.</p>	Penelitian ini hanya berfokus pada responden dan peneliti serta kesimpulan yang dapat diandalkan pada sampel terbatas.	Proses penelitian ini menggunakan metode penelitian yang berbeda yaitu Sebuah studi kualitatif elaboratif melalui analisis dokumenter publik dan penelitian multi-kasus empiris tentang pemerintah pusat Finlandia digunakan sebagai panduan untuk menyinkronkan analisis dan enterpretasi.	Penelitian ini mengintegrasikan tata kelola proyek dan pengetahuan manajemen portofolio ke dalam digitalisasi sektor publik sehingga berkontribusi pada manajemen proyek.
8.	IT Infrastructure Library	Melakukan penelitian untuk mengelola dan menggunakan	Penelitian ini berfokus pada pendekatan	Pada penelitian ini tidak dijabarkan	Penelitian ini difokuskan pada	Penelitian ini menghasilkan kesimpulan

	(ITIL) framework approach to IT Governance[11]	layanan TI dengan menggunakan kerangka kerja ITIL untuk meningkatkan stabilitas layanan organisasi. Hal ini selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	kerangka ITIL terhadap Tata Kelola TI sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada pembuatan portofolio layanan TI domain service strategy.	pertanyaan penelitian.	pemahaman kerangka ITIL dalam kaitannya dengan Tata Kelola TI dengan menggunakan keseluruhan siklus hidup layanan.	bahwa kerangka kerja ITIL memberikan pendekatan holistik dalam konteks Tata Kelola TI.
9.	Proposal for the Identification of Information Technology Services in Public Organizations[12]	Melakukan penelitian untuk membuat portofolio layanan Teknologi Informasi di organisasi public hal ini tentunya selaras dengan penelitian yang akan dilakukan.	Penelitian ini Berfokus pada identifikasi layanan teknologi informasi dan pembangunan katalog teknologi informasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu pembuatan	Pada penelitian ini menggunakan banyak tinjauan literatur untuk mengidentifikasi penelitian yang membahas proses identifikasi layanan serta tidak dijabarkan pertanyaan	Penelitian ini mengarah pada hasil yang memuaskan untuk identifikasi layanan teknologi yang digunakan untuk membuat katalognya.	Penelitian ini untuk identifikasi ITS dan pembangunan ITSC, yang terdiri dari dua tahap klasifikasi sistem.

			service portofolio layanan teknologi informasi berdasarkan pada framework ITIL v3 yang berfokus pada aktivitas service strategy.	penelitian dan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian.		
10.	Strategic Management for IT Services on Outsourcing Security Company[13].	Melakukan penelitian untuk membuat strategi layanan TI dengan kerangka kerja yang digunakan adalah kerangka strategi layanan ITIL.	Penelitian ini berfokus pada permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Outsourcing Security di Surabaya menghasilkan usulan sistem layanan TI.	Pada penelitian ini tidak dijabarkan pertanyaan penelitian dan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian.	Penelitian ini menggunakan manajemen strategi ITIL v3 untuk layanan TI untuk mengembangkan strategi layanan bisnis.	Penelitian ini menghasilkan usulan sistem layanan TI yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berupa strategi, rencana taktis dan pengukuran strategi.

2.2. Penjelasan Perbedaan Metode Penelitian

Berikut merupakan penjelasan terkait perbedaan dari metode yang digunakan dari penelitian-penelitian sebelumnya:

Literatur [1]

Penelitian yang berjudul *Service Portfolio as A Key Element of Service Strategy* pada penelitian ini menggunakan kerangka kerja ITIL V3 dengan domain *service strategy* yang memungkinkan pembuatan portofolio layanan di dalam manajemen layanan TI untuk masa kini hingga masa mendatang, Hasil dari penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam pengelolaan layanan TI[5].

Literatur [2]

Penelitian yang berjudul *ITIL Service Management Model For e-Learning* pada penelitian ini menggunakan metode penjabaran model manajemen untuk pendidikan virtual (MMVE), proses ITIL yang sesuai dengan penelitiannya. Untuk mencapai tujuan sistem dengan karakteristik model yang diusulkan menunjukkan bahwa komponen ITIL dapat disesuaikan dengan kebutuhan proses pendidikan dalam pendidikan *virtual*[6].

Literatur [3]

Penelitian yang berjudul Analisis Manajemen Layanan Teknologi Informasi dengan *Framework (ITIL) Domain Service Strategy* menggunakan ITIL sebagai kerangka kerjanya, untuk memberikan rekomendasi perbaikan serta pengoptimalan aplikasi KANZA.

Literatur [4]

Penelitian yang berjudul Model Manajemen Layanan Teknologi Informasi Berbasis ITIL Versi 3 di LLDIKTI Wilayah II menggunakan ITIL V3 untuk mengetahui kesesuaian penggunaan sistem informasi dalam pelayanan publik yang disediakan oleh LLDIKTI Wilayah II dengan melakukan observasi yang kemudian dibandingkan dengan proses SLM pada ITIL dengan penerapan pengelolaan layanan IT pada tiap bagian layanan yang tersedia[8].

Literatur [5]

Penelitian dengan judul Pemanfaatan Proses pada Kerangka ITIL V3 dalam Menyediakan Manajemen Layanan Teknologi Informasi. Pada Penelitian ini metode yang digunakan yaitu studi literatur dari jurnal dan literatur pendukung berupa buku dan artikel ilmiah untuk mengetahui pemanfaatan ITIL V3 dalam menyediakan manajemen layanan teknologi informasi[9].

Literatur [6]

Penelitian dengan judul *4IR Integration of Information Technology Best Practice Framework in Operational Technology*. Pada penelitian ini menggunakan Metode analisis komparatif konstan dan analisis kasus manfaat. Kasus aplikasi yang diusulkan dan dievaluasi didasarkan pada lingkungan petrokimia dengan ITSM termasuk OT menghasilkan kesimpulan bahwa kerangka kerja praktik terbaik TI yaitu Perpustakaan Infrastruktur Teknologi Informasi (ITIL) dapat diintegrasikan, dengan kendala terbatas[10].

Literatur [7]

Penelitian dengan judul *Project governance and portfolio management in government digitalization* pada penelitian ini menggunakan metode penelitian yaitu Sebuah studi kualitatif elaboratif melalui analisis dokumenter publik dan penelitian multi-kasus empiris untuk mengintegrasikan tata kelola proyek dan pengetahuan manajemen portofolio ke dalam digitalisasi sektor publik[2].

Literatur [8]

Penelitian dengan judul *IT Infrastructure Library (ITIL) framework approach to IT Governance* Penelitian ini difokuskan pada pemahaman kerangka ITIL dalam kaitannya dengan Tata Kelola TI dengan menggunakan keseluruhan siklus hidup layanan yang menghasilkan kesimpulan bahwa kerangka kerja ITIL memberikan kendali dan pengelolaan perubahan teknologi untuk meningkatkan penggunaan layanan TI dan meningkatkan stabilitas organisasi[11].

Literatur [9]

Penelitian dengan judul *Proposal for the Identification of Information Technology Services in Public Organizations* mengidentifikasi layanan teknologi informasi di organisasi publik pada penelitian ini menggunakan cara mengadaptasi katalog layanan dan mengambilnya sebagai input utama[12].

Literatur [10]

Penelitian dengan judul *Strategic Management for IT Services on Outsourcing Security Company* pada penelitian ini menggunakan manajemen strategi ITIL v3 untuk layanan TI guna mengembangkan strategi layanan bisnis. Menghasilkan usulan sistem layanan TI yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan berupa strategi, rencana taktis dan pengukuran strategi[13].

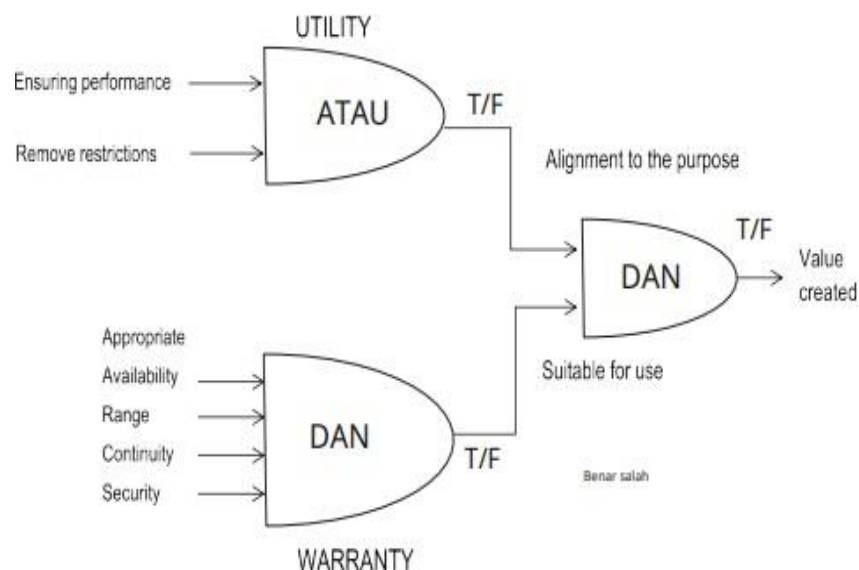
Kesimpulan: Pembuatan dokumen portofolio layanan TI mengacu pada kerangka kerja ITIL V3 berdasarkan pada tahapan *Portofolio Management* serta menggunakan domain yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis organisasi. Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian sebelumnya menggunakan teknik wawancara, penyebaran kuisioner serta studi literatur. Bahwasannya dari penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan penggunaan *framework* ITIL sangat membantu organisasi dalam mengelola layanan TI guna mencapai tujuan bisnisnya.

2.3.Dasar Teori

Pada bagian dasar teori ini akan dijelaskan mengenai teori yang akan dijadikan landasan dan acuan dalam pembuatan tugas akhir ini:

2.3.1. Layanan

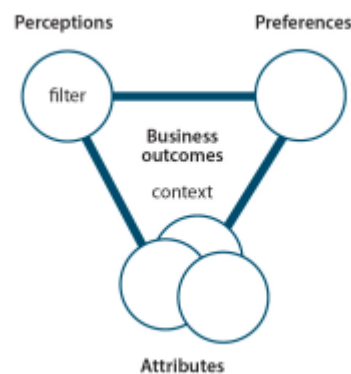
Definisi Layanan (*Service*) merupakan suatu tindakan memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengertian lain layanan adalah memberikan sesuatu yang memiliki nilai bagi pelanggan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilakukan oleh penyedia layanan[9]. Kemudian pada jurnal lain definisi layanan merupakan sebuah aktivitas yang meliputi area tertentu karena hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan yang saling terkait. Oleh karena itu, solusi dan penyampaian layanan harus didorong oleh kebutuhan dan persyaratan bisnis sebuah organisasi, dengan mempertimbangkan strategi dan kebijakan organisasi penyedia layanan[5]. Menurut ITIL, layanan merupakan bagaimana menghasilkan nilai atau *value* kepada pengguna dengan cara menyediakan hal yang dibutuhkan guna tercapainya keluaran atau *outcome* tanpa memikirkan risiko yang timbul[8].



Gambar 2.1.Skema nilai layanan[5]

Nilai suatu *service* dihasilkan oleh dua elemen utamanya yaitu utilitas (*Utility*) merupakan kegunaan atau kesesuaian dengan tujuan, dan garansi (*Warranty*) merupakan jaminan atau kesesuaian penggunaan. Utilitas merupakan

upaya yang ditawarkan oleh produk atau *service* untuk dapat memenuhi kebutuhan tertentu. Fungsi layanan (*utility*) merujuk pada aspek-aspek *service* yang memiliki kontribusi pada tugas-tugas yang terkait dengan pencapaian hasil yang akan diterima. Kualitas layanan (*warranty*) merupakan jaminan akan produk atau *service* dapat memenuhi persyaratan yang telah disepakati. Garansi merujuk pada kemampuan suatu *service* dapat tersedia saat dibutuhkan (ketersediaan), menyediakan kapasitas yang diperlukan, serta memberikan jaminan atas kenyamanan, keamanan, dan kontinuitas[14]. Ketersediaan (*Availability*) dalam garansi yaitu memberikan keyakinan kepada pelanggan atau pengguna untuk layanan yang tersedia dapat memenuhi kebutuhan sesuai persyaratan yang ada. Kapasitas (*Capability*) yaitu memastikan bahwa layanan yang tersedia akan mendukung aktivitas bisnis atau permintaan tertentu. Kontinuitas (*Continuity*) yaitu memastikan bahwa layanan yang tersedia secara berkelanjutan dapat terus mendukung bisnis dalam mengatasi risiko kegagalan. Keamanan (*Security*) yaitu memberikan jaminan terhadap layanan yang diberikan oleh *service provider* aman[14].



Gambar 2.2.Penciptaan suatu nilai[14]

Nilai dari sebuah layanan dipengaruhi oleh persepsi dan ekspektasi. Pelanggan mempunyai nilai referensi sebagai dasar terciptanya persepsi pelanggan akan nilai tambah yang dihasilkan dari suatu layanan. Sehingga penyedia layanan harus menunjukkan nilai, mempengaruhi persepsi pelanggan serta menanggapi preferensi.

2.3.2. Service Management Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan teknologi yang digunakan untuk membantu pengelolaan data, mencakup memproses, mengolah, menyimpan dan dapat memanipulasi data untuk menghasilkan suatu informasi yang dibutuhkan[3]. Sedangkan menurut[15], Teknologi Informasi dapat membantu suatu organisasi dalam menentukan strategi bisnis, menghasilkan inovasi sehingga dapat bersaing serta dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Untuk dapat mengolah data seperti menyimpan, menghasilkan data, mengambil dan lain sebagainya teknologi informasi terdiri dari beberapa cakupan yaitu perangkat keras dan juga perangkat lunak[16]. Teknologi Informasi dapat dikatakan sebagai suatu media dalam melakukan investasi jangka panjang terhadap aset-aset yang dimiliki oleh organisasi, sehingga jika tidak dimanfaatkan dengan baik akan sangat merugikan[17]. Dengan diterapkannya teknologi Informasi memiliki banyak keuntungan bagi organisasi antara lain[18]:

1. Sebagai dasar pengembangan organisasi dalam menerapkan teknologi informasi yang lebih tertata dan terencana.
2. Meminimalkan risiko yang mungkin timbul pada saat proses pengembangan.
3. Menjadi acuan tolak ukur keberhasilan pada suatu organisasi terkait pembangunan teknologi informasi yang dilakukan.

Service Management merupakan hasil organisasi yang berhasil memusatkan tingkat kemampuan dan *resource* untuk menghasilkan nilai berupa *service*. *Customer-facing IT services* terbagi menjadi dua, perbedaan *Customer-facing IT services* didefinisikan sebagai berikut[14]:

1. Pelanggan internal (*Internal Customer-facing IT Services*) merupakan pelanggan yang bekerja pada organisasi yang sama dengan *Service Provider* TI, karena menggunakan *Service* TI. *Output* yang dihasilkan didefinisikan ke dalam dokumen *Service Level Agreement (SLA)*.
2. Pelanggan eksternal (*External Customer-facing IT services*) merupakan pelanggan yang bekerja untuk bisnis yang berbeda dari *service provider* TI. *Output*

yang dihasilkan berupa kontrak atau perjanjian pembelian *service*.

3. *Supporting services* merupakan kumpulan layanan TI yang diperlukan guna mendukung *Customer-facing IT services*.

Pengelompokkan layanan TI berdasarkan value yang disediakan bagi pelanggan didefinisikan sebagai berikut[14]:

1. Layanan Utama (*Core Services*) adalah jenis layanan TI yang dapat memenuhi kebutuhan utama pelanggan terkait fungsi-fungsi penting dalam bisnis.
2. Layanan yang Memungkinkan (*Enabling Services*) adalah jenis layanan TI yang diperlukan oleh penyedia layanan dalam menyediakan *Core Services*.
3. Meningkatkan Layanan (*Enhancing Services*) adalah jenis layanan TI yang digunakan untuk memberikan nilai tambah bagi *core services* berupa daya tarik agar pelanggan menggunakan layanan tersebut.

Terdapat tiga jenis utama penyedia layanan (*Service Provider*) yang didefinisikan sebagai berikut[14]:

1. Tipe I – *Internal Service Provider*

Penyedia layanan internal merupakan penyedia layanan TI yang melekat pada organisasi, dan menyediakan layanan TI unit lain dalam satu organisasi yang sama.

2. Tipe II - *Shared Service Unit*

Penyedia layanan yang berada di dalam organisasi yang menyediakan *service* TI untuk lebih dari satu unit bisnis di dalam satu organisasi.

3. Tipe III – *External Service Provider*

Penyedia layanan eksternal merupakan penyedia layanan yang menyediakan *service* TI yang ditujukan untuk pelanggan di luar organisasi.

2.3.3. Manajemen Portofolio Layanan TI

Manajemen portofolio layanan memberikan gambaran mengenai layanan yang akan diberikan oleh organisasi ataupun penyedia layanan yang meliputi penentuan kebutuhan pelanggan serta bagaimana sebuah organisasi dapat memenuhi permintaan pelanggan. Manajemen portofolio layanan merupakan daftar lengkap layanan yang disediakan oleh penyedia layanan guna mengelola

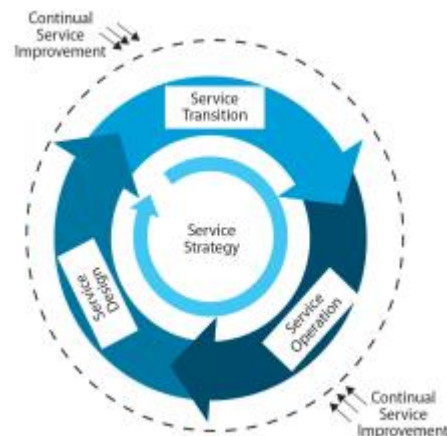
keseluruhan dari siklus hidup sebuah layanan. Manajemen portofolio layanan sangat penting, karenadengan adanya manajemen portofolio layanan dapat menentukan sebuah proses pengambilan keputusan terkait penawaran layanan perusahaan. Tujuan dari portofolio layanan adalah untuk menghasilkan *value* layanan bagi pelanggan[5]. Pentingnya manajemen portofolio layanan bagi suatu organisasi dikarenakan manajemen portofolio layanan merupakan pertimbangan dari keuangan, strategis, alokasi sumber daya dan juga komunikasi. Manajemen portofolio layanan berkaitan dengan identifikasi ide, proyek, produk maupun layanan dan memutuskan layanan mana yang akan dipilih dan dijadikan prioritas layanan[19]. Berdasarkan ITIL, pengelolaan seluruh layanan secara efektif membutuhkan pendekatan seperti[20]:

1. Melakukan penilaian strategis yaitu pemanfaatan dan potensi terhadap nilai dari layanan TI
- 2.Melakukan evaluasi berkaitan layanan yang sudah ada ataupun baru
- 3.Layanan yang ada perlu dilakukan perancangan dan pengembangan
- 4.Perlu melakukan pengembangan dengan risiko minim terhadap layanan baru
- 5.Pengelolaan dan dukungan terhadap layanan operasional secara efektif
- 6.Pelaksanaan evaluasi untuk tujuan perbaikan secara terus menerus
- 7.Melakukan penghentian terhadap layanan yang dirasa dan memang sudah tidak memiliki nilai bisnis.

Manajemen Portofolio layanan TI merupakan sebuah proses yang membantu penyedia layanan TI mendapatkan cara terbaik untuk dapat mendukung bisnisnya[20].

2.3.4. Information Technology and Infrastructure Library (ITIL) V3

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) merupakan pengalaman praktis terbaik dalam pengelolaan layanan TI. Penggabungan TI ke dalam organisasi sangat berguna untuk organisasi dapat mencapai tujuan bisnis mereka. Untuk mencapai tujuan ini, ITIL menjelaskan secara rinci tahapan-tahapan yang dapat dilakukan untuk membuat manajemen layanan yang dapat mengoptimalkan kualitas dan produktivitas dalam penyedia layanan TI[9]. Menurut, ITIL merupakan seperangkat proses yang dibuat untuk dapat menggambarkan bagaimana Teknologi Informasi dapat beroperasi pada suatu organisasi, yang meliputi rangkaian prosedur, kontrol dan sumber daya yang harus diterapkan dalam proses TI yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri atau dapat dikatakan bahwa ITIL merupakan “*Service Lifecycle*” yang berarti pedoman dalam menghasilkan suatu layanan TI yang optimal[8]. Fungsi atau *Function* merupakan elemen yang harus dimiliki oleh organisasi dan pada tiap fungsi memiliki *service assets* berupa *resources* dan *capabilities*. Kemudian Proses merupakan kegiatan yang dilakukan guna memenuhi tujuan organisasi, proses meliputi perubahan, *feedback* perbaikan yang dirasa masih kurang[8]. ITIL V3 dirilis pada tahun 2007, ITIL versi ini dibuat sebagai perspektif baru dalam membaurkan bisnis dan layanan TI dalam sebuah siklus hidup layanan. Pada versi 3 terdapat 5 proses siklus hidup layanan di dalamnya yaitu *Service Strategy*, *Service Design*, *Service Transition*, *Service Operation*, serta *Continual Service Improvement*[21]. Tujuan dari dirancangnya ITIL versi 3 adalah agar dapat memberikan dukungan berupa teknologi yang menghasilkan kepuasan terhadap informasi pada setiap layanan yang disediakan oleh penyedia layanan kepada pelanggan baik dari segi waktu serta keputusan yang diambil. Pendekatan pengelolaan berkaitan erat dengan 3 aspek yaitu *people*, *process* dan *technology*. Dengan diimplementasikannya ITIL versi 3 pada organisasi akan berdampak pada meningkatnya peran dan posisi teknologi informasi dengan proses bisnis suatu organisasi sehingga menghasilkan keseimbangan diantara keduanya[22].



Gambar 2.3. Siklus hidup layanan [14]

Keunggulan ITIL adalah:

1. Meningkatkan kepuasan pengguna dan pelanggan terhadap layanan TI.
2. Meningkatkan ketersediaan layanan, yang secara langsung mengarah pada peningkatan laba dan pendapatan bisnis.
3. Peningkatan pengambilan keputusan organisasi[23].

2.3.5. Strategi Layanan

Strategi layanan merupakan strategi yang membahas tentang cara menyediakan layanan untuk dapat digunakan sebagai proses untuk mencapai tujuan bisnis dari organisasi dengan menggunakan ITIL. Strategi layanan didasarkan pada pengguna tidak membeli produk, melainkan membeli kepuasan dari kebutuhan yang diinginkan[24]. Pada tahap ini dilakukan juga tahap *Analysis Strategy*, yang merupakan tahap melakukan analisis tujuan organisasi bagi layanan TI, meliputi: Analisis SWOT, yang merupakan sebuah metode yang digunakan untuk melakukan evaluasi organisasi dari segi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*)[25]. Mekanisme menetapkan keputusan strategis berkaitan dengan peningkatan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dari suatu organisasi. Hasil identifikasi SWOT digunakan sebagai metode dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi dengan cara memperhitungkan baik dari segi internal maupun eksternal suatu organisasi[16].

Tabel 2.2. Analisis SWOT

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Faktor-faktor yang menimbulkan kekuatan dalam organisasi	Faktor-faktor yang menimbulkan kelemahan dalam organisasi
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Faktor – faktor yang menimbulkan peluang bagi organisasi	Faktor-faktor yang mendatangkan ancaman bagi organisasi

Strategi yang berkaitan cara menentukan TI tentu wajib melihat dan menyesuaikan akan perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis disekitar, oleh karena itu menurut ITIL yang bahwa strategi layanan dikatakan baik mampu memahami 4p dari strategi layanan yang akan dibuat, seperti [9]:

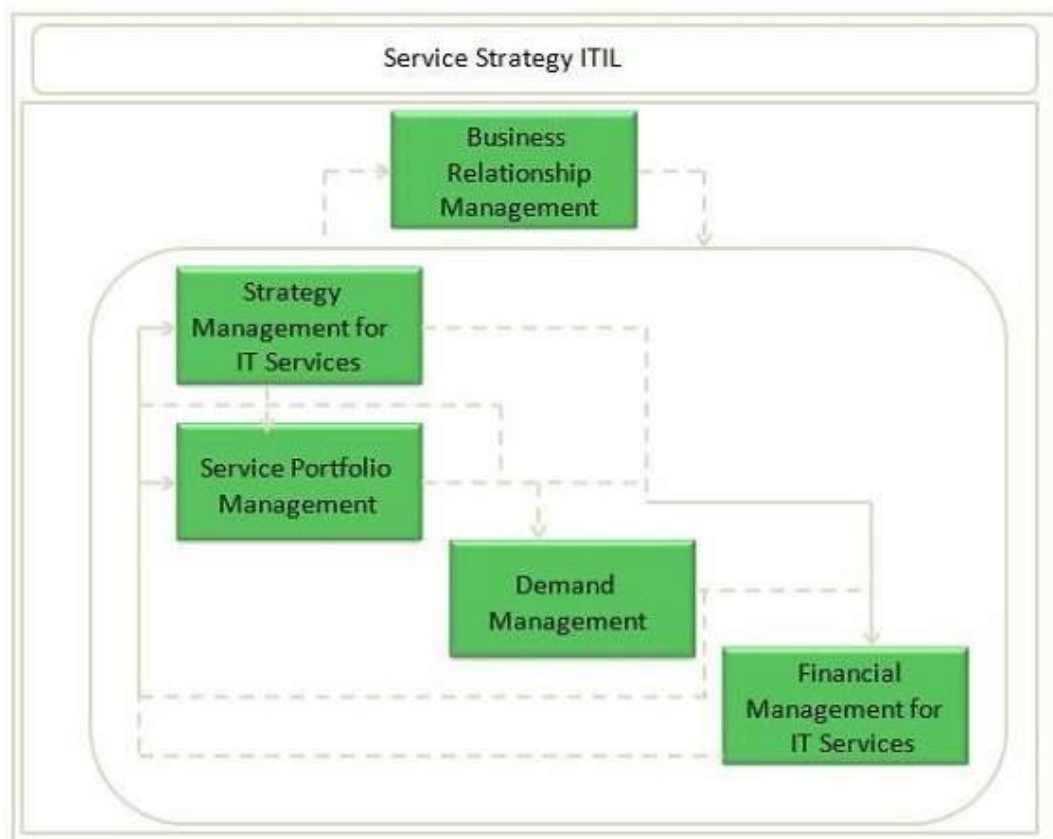


Gambar 2.4. Pendekatan strategis [14]

1. *Perspektif*: analisis dari visi, misi dan tujuan bisnis organisasi kemudian detail penjabaran bisnis organisasi, berkaitan pelanggan, dan seperti apa produk atau layanan itu disediakan.
2. *Posisi*: penyedia layanan mampu untuk memposisikan bagaimana dirinya dapat menyediakan layanan.
3. *Plan*: membuat rancangan berkaitan dengan bagaimana langkah untuk menggapai visi dan tujuan dari bisnis organisasi

4.Pattern: visualisasi dari aktifitas atau pola bisnis, bertujuan untuk membantu organisasi dalam memprediksi strategi serta investasi yang akan dipenuhi dan diperlukan.

Pada penerapan strategi layanan (*Service Strategy*) Langkah-langkah yang harus dilakukan seperti melakukan analisa pasar, penawaran, aset strategi serta perencanaan penerapan hasil. Dengan diterapkannya strategi layanan pada suatu organisasi atau perusahaan akan memiliki dampak positif yaitu dapat memberikan nilai pada bisnis pemegang saham, menyelesaikan permasalahan terkait permintaan dari tiap layanan yang disediakan, dapat mengoptimalkan kualitas layanan yang disediakan oleh organisasi dengan diterapkannya perencanaan strategi yang terarah dan terukur[8]. Berikut merupakan beberapa proses yang ada di dalam penerapan *service strategy*:



Gambar 2.5.Proses-proses service strategy

2.3.5.1. Strategy Management for IT Services

Tujuan dari proses ini yaitu memberi nilai terhadap keseluruhan aktivitas dari penyedia layanan dalam memberikan layanan kepada pelanggan, bagaimana suatu organisasi bersaing, kemampuan yang dimiliki, potensi yang dapat dikembangkan, serta dapat memastikan strategi yang ada dapat diterapkan dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi[8]. Aktivitas utama yang digunakan untuk membantu penyedia layanan dalam pengembangan paket tingkat layanan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Target Pasar

Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui target pasar yang akan dituju, seperti identifikasi mengenai pelanggan suatu *service*, ada 2 persepektif dalam mendefinisikan target pasar yaitu dengan melakukan pengembangan strategi dalam pemanfaatan kemampuan tertentu yang dimiliki oleh penyedia layanan dalam layanan online serta persepektif dengan pengembangan layanan yang sesuai dengan strategi organisasi. Setelah organisasi menentukan memasuki pasar tertentu dengan pelanggan tertentu, maka akan dibuat layanan untuk dapat mendukung strategi tersebut. Serta identifikasi aset pelanggan, aset pelanggan merupakan apa yang pelanggan harapkan dalam layanan yang disediakan. Misalnya berupa peralatan modal, kekayaan intelektual ataupun proses[14].

2. Pengembangan Penawaran

Kegiatan dalam pengembangan penawaran digunakan untuk memastikan kesesuaian antara deskripsi layanan dengan aset pelanggan serta hasil yang diinginkan oleh pelanggan. Melakukan identifikasi dalam hal kemampuan sumber daya (aset layanan) untuk menyediakan layanan yang telah teridentifikasi. Tujuan dari aktivitas ini yaitu menyediakan layanan-layanan yang diperlukan dalam portfolio layanan. Sedangkan portofolio layanan merupakan sebuah bentuk komitmen yang dibuat oleh penyedia layanan kepada pelanggan. Portofolio layanan mencakup penyediaan keseluruhan layanan, termasuk layanan yang sedang dalam tahap pertimbangan, pengembangan, sudah berjalan serta layanan yang telah usang atau sudah tidak dipergunakan[14].

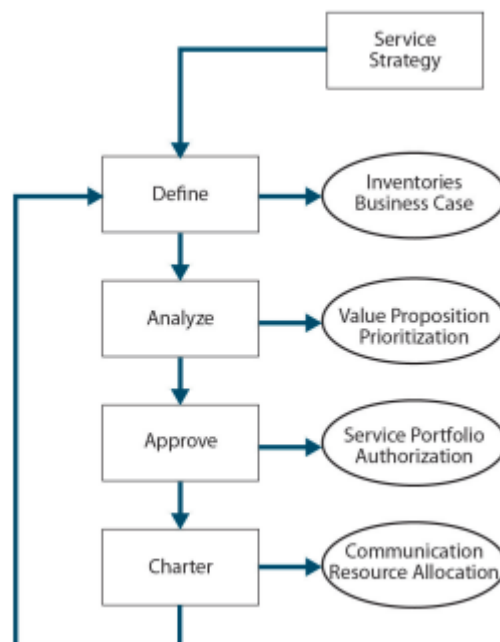
3. Pengembangan Aset Strategis (*Strategic Assets*)

Kegiatan ini memiliki fokus utama dalam hal pemenuhan kebutuhan bisnis berupa pengembangan sumber daya dan kapabilitas. Hal yang pertama dilakukan adalah dengan memfokuskan pada aset pelanggan, sedangkan untuk mengembangkan layanan TI dapat mengembangkan aset strategisnya dengan cara memanfaatkan kemampuan dan sumber daya yang ada[14].

4. Persiapan Eksekusi

Tahap mempersiapkan pelaksanaan layanan merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus. Faktor internal dan eksternal dalam suatu organisasi diidentifikasi untuk menetapkan tujuan dalam perencanaan layanan. Tujuan yang berhasil ditetapkan menghasilkan strategi yang memaparkan visi, misi organisasi, perencanaan serta tindakan yang diperlukan dari layanan tersebut. Hasil dari tahapan ini adalah terbentuknya paket tingkat layanan, persyaratan ini disediakan[14].

2.3.5.2. *Service Portofolio Management*



Gambar 2.6. Aktivitas pada service portofolio management [14]

Service portofolio berkaitan dengan manajemen *portofolio* layanan (*service portofolio management*) berupa tahapan yang menjabarkan jenis layanan yang

disediakan oleh organisasi. *Service portfolio management* mendefinisikan pengelolaan layanan kedalam siklus hidup layanan organisasi. Aktivitas *service portfolio management* mencakup *Define, Analyse, dan Approve* yang akan menjadi dasar untuk mencapai tujuan organisasi[25]. Proses ini bertujuan dalam melakukan pengelolaan portofolio layanan. Proses ini memiliki tanggung jawab untuk memastikan organisasi atau penyedia layanan mempunyai konsolidasi tentang layanan yang disediakan dalam pemenuhan kebutuhan bisnis sesuai dengan penanaman modal[8].

Service Portfolio Management meliputi tahapan yang terdiri atas:

1. *Define*

Define merupakan sebuah proses yang berfokus dalam mengumpulkan dan mendokumentasikan informasi yang dibutuhkan mencakup keseluruhan sumber daya dan jenis layanan yang tersedia maupun layanan baru sehingga akan menjadi dasar dalam pembuatan dokumen portofolio layanan TI. Pada Tahap *define* ini menjadi dasar pembentukan portofolio layanan pada subjek penelitian, pada tahap ini mencakup *business case* sebagai landasan untuk pencapaian tujuan organisasi[25]. Dalam pembuatan portofolio layanan, diperlukan skema nilai layanan bagi pelanggan. Proses penciptaan nilai bagi pelanggan berdasarkan *Utility* dan *Warranty*. *Utility* merupakan proses pemenuhan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sedangkan *Warranty* merupakan jaminan yang diberikan oleh organisasi terkait layanan yang diberikan. Penyedia layanan harus menentukan tingkat keselarasan layanan yang diberikan dan jaminan yang harus diberikan dalam penciptaan nilai bagi pelanggan[5].

2. *Analyse*

Analyse atau analisis merupakan sebuah proses yang meliputi aktivitas tujuan jangka panjang, aktivitas yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan, kemampuan sumber daya, serta strategi untuk mencapai tujuan organisasi. tahapan dari *analyse* sendiri terdiri dari dua pendukung yaitu *value proposition* dan *prioritization*. Aktivitas proses yang ada pada tahap *analyse* ini terdiri atas: [25].

3. Service Valuation

Merupakan tahapan untuk mengukur sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pengadaan TI dan manfaatnya.

4. Service Prioritization

Menurut Ward and Peppard (2002) Analisis internal teknologi informasi atau sistem informasi, memetakan kondisi teknologi yang digunakan saat ini meliputi perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur, dan sumber daya manusia (SDM). Sedangkan Analisis eksternal teknologi informasi atau sistem informasi pada saat ini yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan organisasi perusahaan yang meliputi perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), infrastruktur, dan komunikasi dan lain sebagainya. Hasil analisis ini diharapkan akan menghasilkan peluang teknologi informasi atau sistem informasi apa yang dapat digunakan untuk mendukung strategi organisasi.

Setiap unit atau fungsi bisnis organisasi akan memanfaatkan teknologi informasi atau sistem informasi untuk mencapai sasaran bisnisnya, portofolio aplikasi, dan gambaran arsitektur informasinya. Strategi manajemen teknologi informasi atau sistem informasi, mencakup elemen-elemen umum yang diterapkan melalui organisasi untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan teknologi informasi atau sistem informasi yang dibutuhkan. Strategi teknologi informasi, mencakup kebijakan dan strategi bagi pengelolaan teknologi dan sumber daya manusia teknologi informasi atau sistem informasi. Portofolio aplikasi ke depan, dari hasil penentuan strategis teknologi informasi atau sistem informasi di atas maka ditentukan portofolio aplikasi yang akan digunakan dalam mendukung strategi bisnis organisasi.

Untuk mendukung penggunaan teori di atas, digunakan metode analisis dari RACI Model untuk menentukan narasumber berdasarkan perannya dan McFarlan dalam proses pemetaan aplikasi atau sistem informasi dengan pemodelan pemetaan McFarlan, yang bertujuan untuk menganalisis suatu aplikasi atau sistem informasi di suatu organisasi berdasarkan kondisi saat ini, kondisi yang direncanakan serta

aplikasi-aplikasi yang dianggap berpotensi dalam menunjang operasional dan strategis organisasi.

Tabel RACI adalah alat manajemen proyek yang digunakan untuk menggambarkan peran dan tanggung jawab setiap individu atau tim dalam sebuah proyek. Singkatan RACI berasal dari empat tipe keterlibatan individu atau tim dalam proyek yaitu Responsible (Bertanggung Jawab), Accountable (Bertanggung Jawab Utama), Consulted (Berkonsultasi), dan Informed (Diberitahukan). Berikut ini adalah penjelasan dari setiap tipe keterlibatan dalam tabel RACI[8]:

1.Responsible (Bertanggung Jawab) Individu atau tim yang bertanggung jawab melakukan tugas atau aktivitas dalam proyek. Mereka harus memastikan bahwa tugas tersebut selesai sesuai dengan waktu dan kualitas yang telah ditentukan[8].

2.Accountable (Bertanggung Jawab Utama) Individu atau tim yang bertanggung jawab penuh atas kesuksesan atau kegagalan proyek. Mereka bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil dalam proyek dan memastikan bahwa semua tanggung jawab telah ditetapkan dan dipenuhi[8].

3.Consulted (Berkonsultasi) Individu atau tim yang diberi tahu tentang kemajuan proyek dan diminta memberikan masukan atau saran tentang tugas atau aktivitas yang sedang dilakukan. Meskipun mereka tidak memiliki tanggung jawab penuh dalam proyek, tetapi mereka memiliki pengetahuan atau keterampilan yang dapat membantu dalam memastikan keberhasilan proyek[8].

4.Informed (Diberitahukan) Individu atau tim yang perlu diberitahu tentang kemajuan proyek, tetapi mereka tidak memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas atau aktivitas. Mereka hanya perlu mengetahui apa yang terjadi dalam proyek agar dapat mempersiapkan diri atau membuat keputusan yang tepat pada saat yang tepat[8].

Tabel RACI dapat digunakan dalam berbagai jenis proyek dan merupakan alat yang berguna untuk memastikan bahwa setiap individu atau tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam proyek. Dengan demikian, tabel RACI dapat

membantu menghindari kebingungan atau tumpang tindih dalam tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh tim proyek[8].

Tabel 2.3.Raci Model

Raci	Peran
Responsible	Peran yang bertanggung jawab untuk melakukan tugas yang dimilikinya hingga selesai
Accountable	Peran yang bertanggung jawab dengan seluruh tugas yang dilimpahkan ke anggota timnya
Consulted	Peran yang bertanggung jawab dalam memberikan informasi terkait proyek yang sedang dikerjakan
Informed	Peran yang selalu mendapatkan informasi tentang kemajuan dari proyek yang sedang dikerjakan

Tabel 2.4.McFarlan Model

Strategic	High Potential
Layanan kritis yang digunakan untuk mendukung strategi bisnis yang akan datang	Layanan yang memungkinkan tercapainya kesuksesan bisnis di masa mendatang
Key Operational	Support
Layanan bisnis pada organisasi yang bergantung pada layanan ini	Layanan yang memiliki nilai namun tidak kritis untuk mencapai kesuksesan bisnis organisasi

Berikut Model Pemetaan McFarlan berdasarkan kategorinya:

1. Kuadran Support

Kuadran ini merupakan kuadran dimana setiap sistem informasi yang ada adalah aplikasi-aplikasi yang mendukung terhadap aktifitas transaksi bisnis operasional organisasi. Namun keberadaan sistem informasi ini tidak memberikan pengaruh yang besar apabila terdapat kerusakan atau kegagalan pada sistem.

2. Kuadran Operasional

Kuadran ini merupakan posisi dimana, sistem informasi sangat memberikan kemudahan pada operasional organisasi. Pada tahap ini sudah disadari bahwa kelangsungan bisnis cukup dipengaruhi oleh keberadaan teknologi informasi, meskipun kuadran ini masih belum menunjukkan bahwa teknologi informasi berperan utama dalam mempengaruhi kelangsungan bisnis. Sehingga dapat dikatakan bahwa posisi ini merupakan kumpulan sistem informasi yang dioperasikan dalam menjalankan aktifitas bisnis utama.

3. Kuadran High Potential

Kuadran ini merupakan kuadran dimana sistem informasi bukan hanya dianggap penting bagi kelangsungan dan proses bisnis internal, tetapi juga proses bisnis yang terjadi pada transaksi atau aktifitas bisnis eksternal operasional organisasi. Pada kuadran ini pula, kebutuhan terhadap sistem informasi atau teknologi informasi dianggap sebagai competitive value bagi kelangsungan bisnis operasional organisasi, dengan demikian sistem informasi ini berpotensi terhadap kesuksesan pada kelangsungan bisnis di masa yang akan datang.

4. Kuadran Strategic

Kuadran ini merupakan kuadran dimana sistem informasi dianggap berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan bisnis di masa yang akan datang. Bahkan kuadran ini memungkinkan operasional Organisasi untuk mempertimbangkan dalam mempertahankan kesuksesan menjalankan kelangsungan bisnis.

McFarlan Model merupakan sebuah tahapan dalam menentukan skala prioritas pada setiap layanan yang ada suatu organisasi. Pada tahapan ini mengambil

model *MCFarlan Model*, yaitu penentuan skala prioritas sebuah layanan TI dilakukan dengan penentuan tingkat kebutuhan serta keuntungan layanan TI yang tersedia. Pemetaan dilakukan dengan melakukan analisis terhadap lingkungan bisnis SI/TI secara internal. Hasil dari pemetaan ini bermanfaat dalam memberikan usulan sistem informasi yang berguna di masa mendatang, mendukung keberlangsungan operasional bisnis serta kegiatan bisnis suatu organisasi, yang mencakup Strategic, High Potential, Key Operational, dan Support[16].

Dibutuhkan tools pendukung berupa kuesioner yang terdiri atas beberapa pertanyaan sebagai tolak ukur karakteristik pada tiap aplikasi. Hal ini digunakan untuk menetapkan posisi aplikasi ke dalam kuadran pada *model MCFarlan* tersebut dengan uraian pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 2.5. Contoh tabel kuesioner

Kode Pertanyaan	Uraian Pertanyaan	Yes	No
A	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut dapat menjadikan Kecamatan Leksono lebih unggul dalam hal penyedia layanan?		
B	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut dapat membuat Kecamatan Leksono mencapai tujuannya?		
C	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut dapat mengatasi kelemahan atau kendala bisnis dibanding penyedia layanan publik lain?		
D	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut dapat mencegah terjadinya resiko bisnis di masa mendatang?		
E	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya untuk jangka waktu yang lama?		

F	Apakah dengan adanya aplikasi tersebut memungkinkan Kecamatan Leksono untuk dapat memenuhi kebutuhan dan peraturan pemerintah yang berlaku?		
G	Apakah dengan menggunakan layanan tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang masih belum dapat dipastikan, namun diperkirakan dapat menjadikan Kecamatan Leksono lebih optimal dalam hal penyedia layanan publik atau dapat tercapai tujuan dari Kecamatan Leksono(memenuhi pertanyaan A atau B)?		
H	Apakah dengan menggunakan aplikasi tersebut, manfaatnya dapat dirasakan secara langsung?		
I	Apakah jika dalam aplikasi tersebut terdapat kegagalan atau error, maka hal tersebut dapat menimbulkan resiko bisnis secara penting?		

*) pada pertanyaan dengan kode H dan I merupakan komponen pertanyaan tambahan

Dibawah ini merupakan eksposisi dari jawaban tabel yakni:

Jika jawaban yang diberikan bernilai “Yes” untuk pertanyaan pada poin A dan B, untuk menentukan posisi aplikasi tersebut berada pada kuadran yang mana, maka akan merujuk pertanyaan pada poin H, jika jawaban pada poin tersebut bernilai “Yes”, maka penentuan aplikasi tersebut masuk ke dalam kuadran “*Strategic*” sebaliknya, jika bernilai “No” maka penempatan aplikasi berada pada kuadran “*High Potential*”.

Jika jawaban yang diberikan bernilai “Yes” untuk pertanyaan pada poin F, untuk menentukan posisi aplikasi tersebut berada pada kuadran yang mana, maka akan merujuk pertanyaan pada poin I, jika jawaban pada poin tersebut bernilai “Yes”, maka penentuan aplikasi tersebut masuk ke dalam kuadran “*Key*”

Operational”, sebaliknya jika bernilai “No” maka penempatan aplikasi berada pada kuadran “*Support*”.

1. Approve

Approve merupakan sebuah tahapan terkait persetujuan kelayakan untuk layanan dan sumber daya baru. Approve merupakan tahapan terpenting untuk menyempurnakan portofolio layanan yang telah dibuat pada tahap-tahap sebelumnya[26]. Aktivitas yang ada pada tahap approve terdiri atas:

1. *Renew*: Merupakan suatu bentuk layanan yang sudah ada pada organisasi untuk dilakukan perbaharuan secara teknik guna mendukung terciptanya proses layanan yang efektif.

2. *Replace*: Merupakan suatu bentuk layanan yang kurang tepat atau sudah tidak dipakai sehingga perlu dilakukan pergantian.

3. *Retain*: Merupakan suatu bentuk layanan yang sudah tersedia pada organisasi dan masih berjalan sesuai dengan strategi layanan yang ada.

4. *Refactor*: Merupakan suatu bentuk layanan yang tersedia sudah memenuhi kriteris secara teknis, namun tidak konsisten sehingga perlu dilakukan pemindahan ke layanan TI yang lain agar mencapai tujuan fungsional dari layanan itu sendiri.

5. *Retire*: Merupakan suatu bentuk layanan yang ada pada organisasi, namun dalam penerapannya tidak memenuhi kebutuhan teknis maupun fungsionalnya, sehingga layanan tersebut dihentikan.

6. *Rationalize*: Merupakan suatu perbaikan *asset* layanan.

Service portofolio digunakan untuk membantu dalam prioritas alokasi sumber daya dan berfokus untuk memastikan bahwa layanan dengan skala prioritas tinggi dapat memenuhi kebutuhan. *Service* portofolio terdiri atas tiga bagian sebagai berikut[14]:

1. Service Pipeline

Service Pipeline merujuk pada informasi yang didapatkan pada proses Service Strategy terkait pelanggan dan ruang pasar. Service Pipeline yaitu proses melakukan evaluasi kumpulan requirement pada layanan. Proses tersebut digunakan dalam penentuan investasi dalam layanan perlu dilakukan dan bagaimana sumber daya yang ada harus dialokasikan[14].

2. Service Catalogue

Service Catalogue merupakan katalog layanan yang berisi deskripsi terkait keseluruhan layanan yang tersedia dan harus mengikutsertakan layanan pihak ketiga yang dimanfaatkan TI untuk pelanggan dan pengguna dari suatu layanan[14].

3. Retired Service

Retired Service merupakan layanan yang sudah tidak terpakai atau usang. Dalam service portofolio layanan yang sudah diberhentikan ini disimpan sebagai informasi yang berguna untuk kedepannya. Business Case digunakan sebagai pendokumentasian Tindakan bisnis yang diusulkan. Disajikan secara terperinci dan logis, baik dari sisi manajemen keuangan atau anggaran yang akan digunakan dalam mewujudkan usulan yang telah dibuat serta risiko yang terkait dengan layanan. Setiap layanan diwajibkan memiliki Business Case, karena dengan adanya Business Case dapat mengelola sumber daya yang digunakan untuk mendukung layanan serta memastikan bahwa penyediaan layanan yang ada masih valid[14].

4. Service Portofolio Management

Digunakan untuk dapat menentukan risiko yang mungkin terjadi dan mengelola risiko tersebut. Risiko memiliki definisi sebagai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak pada terjadinya kerugian atau adanya kegagalan suatu program[14].

2.3.5.3. *Demand Management*

Demand Management merupakan cara untuk memahami pola dari permintaan serta bagaimana pola tersebut dapat mempengaruhi dari kualitas dan kuantitas pada kapasitas layanan agar terpenuhi seluruh permintaan pelanggan. Tujuan proses

Demand Management yakni memberikan pemahaman, memprediksi dan mensimulasikan jumlah permintaan[8]. Maka diperlukan keseimbangan kapasitas layanan dan permintaan, dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *demand management* berfokus pada mengantisipasi tidak terkontrolnya permintaan pelanggan yang dibuktikan dengan melihat profil pengguna dan pola bisnis. Terdapat dua aspek dalam *demand management* meliputi:

1. *Tactical Demand Management*

Tactical demand management merupakan kegiatan yang digunakan untuk mempengaruhi permintaan. *Differential charging* merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mempengaruhi permintaan, teknik ini mempergunakan biaya lebih atau mengurangi biaya pada suatu layanan guna menyetarakan permintaan atau mengurangi permintaan puncak[14].

2. *Strategic Demand Management*

Aspek pada *Strategic Demand Management* menyertakan Analisa *business activity patterns* (PBA) suatu organisasi guna meningkatkan *user profile* (UP) dalam meramalkan permintaan layanan. Monitoring dilakukan untuk melakukan pemahaman terkait pola-pola yang ada, baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Untuk menentukan sumber permintaan yang termasuk di dalamnya meliputi orang, proses, dan aplikasi serta hal-hal yang dapat menjadi sumber permintaan[14].

Adapun pola atau aktivitas dari *demand management*[25]:

1. *Pattern of Business Activities*

Pattern of business activities merupakan sebuah cara untuk dapat mengenali dan memahami pola dari aktivitas-aktivitas bisnis pada organisasi serta beban kerja yang ada atau dapat diartikan sebagai pola yang dilakukan *user profiles* dalam mengakses layanan selama jangka waktu tertentu. Informasi atau *output* yang akan dihasilkan pada proses ini bertujuan untuk membantu penyedia layanan dalam hal ini adalah memahami dan merencanakan kebutuhan layanan TI.

2. *User Profiles*

User profiles merupakan informasi mengenai pola kebutuhan layanan TI yang diberikan untuk kelompok pengguna yang berbeda. Dimana pengguna layanan dapat mencakup orang, fungsi bisnis, proses bisnis, dan aplikasi. Profil pengguna nantinya akan digunakan sebagai penentu *availability*, *reliability* dan *security* layanan.

3. *Service Package*

Service package merupakan proses yang dilakukan oleh penyedia layanan TI dalam merancang dan memberikan usulan layanan TI yang sesuai dengan kebutuhan setiap pengguna, hasil ini didapat dari hasil identifikasi layanan-layanan yang ada.

2.3.6. Kecamatan Leksono

Kecamatan Leksono sebagai pelaksana koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa atau kelurahan pada suatu Kecamatan di Kabupaten Wonosobo. Dengan misi menyelenggarakan pemerintahan yang profesional dan produktif, sebagai upaya dalam mewujudkan misi tersebut, Kecamatan Leksono telah memanfaatkan penggunaan sarana teknologi informasi di beberapa layanan yang disediakan, Kecamatan Leksono menyerahkan tanggung jawab kepada operator masing-masing desa.

Dalam melaksanakan tugasnya, Kecamatan Leksono berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan, sebagai berikut:

A. Visi dan Misi Kecamatan Leksono

a. Visi Kecamatan Leksono

Mewujudkan masyarakat yang sejahtera, demokratis dan partisipatif

b. Misi Kecamatan Leksono

1. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam proses pembangunan
2. Memberdayakan sumber daya alam, masyarakat, serta potensi ekonomi dalam proses pembangunan
3. Mewujudkan kehidupan yang aman, tertib, dan demokratis serta terpeliharanya persatuan dan kesatuan masyarakat

4. Meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat dalam kehidupan beragama, Pendidikan, Kesehatan, ekonomi, dan kesejahteraan sosial
5. Menyelenggarakan pemerintahan yang profesional dan produktif

B.Tugas dan Fungsi

a.Tugas Kecamatan

Kecamatan mempunyai tugas perumusan konsep kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sebagian urusan daerah yang dilimpahkan oleh Bupati, meliputi penyelenggaraan pemerintahan umum, pemberdayaan masyarakat, pembinaan dan pengkoordinasian wilayah, serta pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum di wilayah kecamatan.

b.Fungsi Kecamatan

1. Penyiapan perumusan kebijakan operasional penyelenggaraan pemerintahan umum, pemberdayaan masyarakat, pembinaan dan pengkoordinasian wilayah, serta pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum di wilayah kecamatan;
 2. Pengkoordinasian pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan umum ketentraman dan ketertiban umum, pemberdayaan masyarakat, pembinaan dan pengkoordinasian wilayah, serta pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum di wilayah kecamatan;
 3. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum ketentraman dan ketertiban umum, pemberdayaan masyarakat, pembinaan dan pengkoordinasian wilayah serta pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum di wilayah kecamatan;
- Penyelenggaraan pelayanan umum;
1. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pemerintahan umum ketentraman dan ketertiban umum, pemberdayaan masyarakat, pembinaan dan pengkoordinasian wilayah, serta pemeliharaan prasarana dan sarana pelayanan umum di wilayah kecamatan; dan
 2. Pelaksanaan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan fungsinya;

c.Tugas Sekretariat

Sekretariat terdiri dari Sub Bagian Pelayanan Administrasi Terpadu

Kecamatan, yang mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan di bidang pengelolaan data dan informasi, inventarisasi permasalahan dan bahan pemecahan permasalahan dibidang pelayanan, perizinan, PATEN, serta pengelolaan Data dan Informasi, Data Monografi Kecamatan, Data Kependudukan, dan lain-lain secara terintegrasi dengan PATEN.

Sekretariat terdiri atas:

1. Sekretaris Kecamatan
2. Kasubag PATEN
3. Pengelola Keuangan
4. Pengadministrasian Umum
5. Pengadministrasian Kepegawaian

d. Tugas Kasi Pemerintahan

Kasi pemerintahan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan di bidang Pemerintahan, meliputi pemerintahan desa atau kelurahan, perangkat dan lembaga desa atau kelurahan, pembinaan kerjasama antar desa atau kelurahan, batas wilayah desa atau kelurahan, pelantikan dan pengambilan sumpah kepada desa dan Badan Permusyawaratan Desa, pengevaluasian peraturan desa tentang Pungutan Desa, Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Desa dan Tata Ruang Desa, Pajak Bumi dan Bangunan, Retribusi Daerah, keagrariaan dan administrasi pertanahan.

Kasi Pemerintahan terdiri atas:

1. Kepala Kasi Pemerintahan
2. Pengadministrasi Pemerintahan
3. Pengelola Keuangan dan Pendapatan Desa

e. Tugas Kasi Kesejahteraan Rakyat dan Sosial

Kasi Kesejahteraan Rakyat dan Sosial, mempunyai tugas penyiapan bahan perumusan, pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan di bidang kesejahteraan rakyat meliputi pengumpulan dan pengolahan data dan informasi, bahan pemecahan permasalahan bidang kesejahteraan masyarakat dan

sosial, pemberdayaan masyarakat, Pendidikan, Kesehatan, kependudukan dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, kepemudaan dan olah raga, kebudayaan, kesejahteraan sosial, keagamaan, ketenagakerjaan, perpustakaan, pariwisata baik di tingkat kecamatan dan desa atau kelurahan, serta pengkoordinasian dan pembinaan organisasi sosial kemasyarakatan.

Kasi Kesejahteraan Rakyat dan Sosial terdiri atas:

1. Kepala Kasi Kesejahteraan Rakyat dan Sosial
2. Pengadministrasi Kesejahteraan Rakyat dan Sosial