

## **BAB IV**

# **ANALISIS ORGANISASI**

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap perusahaan, departemen ICT, strategi bisnis perusahaan, dan investasi TI di perusahaan.

### **4.1 Profil Perusahaan**

KKKS ABC adalah perusahaan yang bergerak di bidang MIGAS yang beroperasi di Blok Sanga-sanga, Muara Badak, Kalimantan Timur, didirikan pada tahun 1972 sebagai perusahaan *joint venture* – *Indonesia Joint Venture (IJV)* antara BP East Kalimantan Ltd, ENI / Lasmo Sanga Sanga Ltd, OPICOIL Houston, Inc., Universe Gas & Oil Company (KKKS ABC, 2007).

Semenjak ditemukannya lapangan Badak pertama kali pada tahun 1972, KKKS ABC telah mengebor lebih dari 600 sumur dan menemukan cadangan gas dengan volume total di atas 14 trilyun *feet cubic*. Cadangan MIGAS diproduksi dari tujuh lapangan: Badak, Nilam, Mutiara, Semberah, Pamaguan, Lampake dan Beras. Produksi tertinggi dialami pada tahun 1994 dimana lebih dari 1500MMSCFD

(million meter standard cubic feet per day) gas dan 53000 BOPD (barrels of oil per day) minyak dihasilkan.

Gas alam yang diproduksi oleh KKKS ABC diolah di PT. Badak NGL Bontang,, dimana LNG dan LPG diproduksi dan dikirimkan dan disalurkan ke perusahaan pupuk dan methanol di daerah Kawasan Industri Kaltim dan ke kilang minyak PERTAMINA di Balikpapan. LNG diexport ke Jepang, Korea dan Taiwan.

Seluruh produksi dari KKKS ABC, beserta gas yang dihasilkan dari Total dan Unocal (sekarang Chevron), yang merupakan mitra dalam *Production Sharing Contract* untuk area Badak / Kalimantan Timur, dialirkan melalui sistem jaringan *pipeline (Pipeline Network System)* menuju *Badak Central Facilities* KKKS ABC, yang merupakan hulu pusat operasi gas di Kalimantan Timur. Sebagai koordinator dan operator dari *Pipeline Network System*, KKKS ABC bertanggung jawab dalam mengawasi lebih dari 1000 kilometer jalur pipa berdiameter 6-42 inci dan penyaluran hampir 4 BCF (*billion cubic feet*) gas setiap harinya.

Gas yang diterima dan diolah di Badak dikirimkan melalui pipa bertekanan tinggi berdiameter besar sejauh 56 kilometer ke kilang LNG Bontang dan Kawasan Industri Kaltim yang terdiri dari tujuh pabrik pupuk dan petrokimia. Kilang LNG Bontang ini merupakan kilang milik pemerintah Indonesia yang dioperasikan oleh PT. Badak NGL, dimana KKKS ABC memegang 20% sahamnya dan memberikan dukungan aktivitas baik secara teknis maupun komersil. Kilang LNG Bontang merupakan kilang terbesar di dunia dengan kapasitas produksi lebih dari

20 juta ton per tahun. Lima tangki pendingin raksasa menyimpan 3,3 juta barel LNG yang didinginkan hingga mencapai suhu minus 160 derajat *Celcius*.

KKKS ABC adalah perusahaan yang bersahabat dengan lingkungan dan masyarakat maupun eksternal perusahaan. Keamanan dan keselamatan kerja merupakan komitmen utama perusahaan dalam menerapkan strategi bisnisnya. Sistem pengelolaan HSE (*Health, Safety and Environment*) KKKS ABC berpatokan pada ISRS (*International Safety Rating System*), sedangkan pengelolaan lingkungan KKKS ABC telah mendapatkan akreditasi ISO 14001 dari auditor CRM CVS. KKKS ABC telah menerima penghargaan dari pemerintah Indonesia pada bulan Maret 2008 untuk pencapaian lebih dari 25 juta jam kerja (sampai Januari 2008) tanpa kecelakaan selama tiga tahun berturut-turut pada 2005, 2006 dan 2007 (KKKS ABC, 2008).

Sebagai perusahaan yang terus berusaha mencapai efisiensi dan efektifitas yang optimal dalam produksinya, KKKS ABC menerapkan teknologi terkini dalam setiap aktivitasnya. Dalam teknologi perminyakan misalnya, KKKS ABC telah menggunakan teknik *horizontal drilling* di beberapa area. Di bidang teknologi informasi, pada tahun 2007, KKKS ABC meraih penghargaan atas penerapan IT dari majalah SWA Sembada (SWA SEMBADA, 2007).

## **4.2 Visi, Misi dan Motto**

Visi dari KKKS ABC (KKKS ABC, 2007) adalah menjadi perusahaan yang dikenal secara internasional sebagai perusahaan energi yang dinamis, kompetitif, dan dapat diandalkan, serta memberikan kemakmuran terhadap para pekerja, masyarakat, pemegang saham dan Pemerintah Indonesia dengan tetap mempertahankan keunggulan di bidang operasi dan HSE (*Health, Safety and Environment*).

Untuk mencapai visi tersebut, KKKS ABC memproduksi dan mengirimkan minyak dan gas dari Kalimantan Timur dengan jalan:

1. Menerapkan teknologi dan standar HSE internasional yang tepat,
2. Melaksanakan efektifitas biaya melalui perbaikan yang berkesinambungan di segala proses bisnis,
3. Menciptakan lingkungan kerja yang terbaik bagi para profesional untuk mengembangkan potensinya secara maksimal,
4. Meningkatkan kualitas hidup bagi semua pihak yang terkait termasuk masyarakat di sekitarnya.

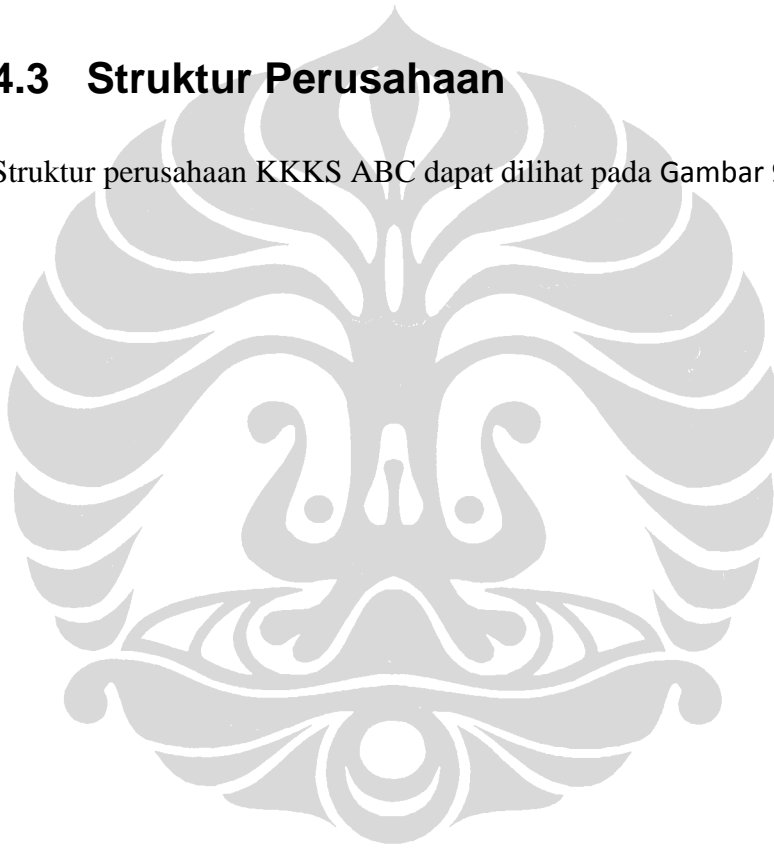
Dengan semboyan "*Living in harmony, working dynamically*" – "Hidup dalam keharmonisan, bekerja secara dinamis", KKKS ABC menerapkan beberapa nilai dalam strategi bisnisnya antara lain:

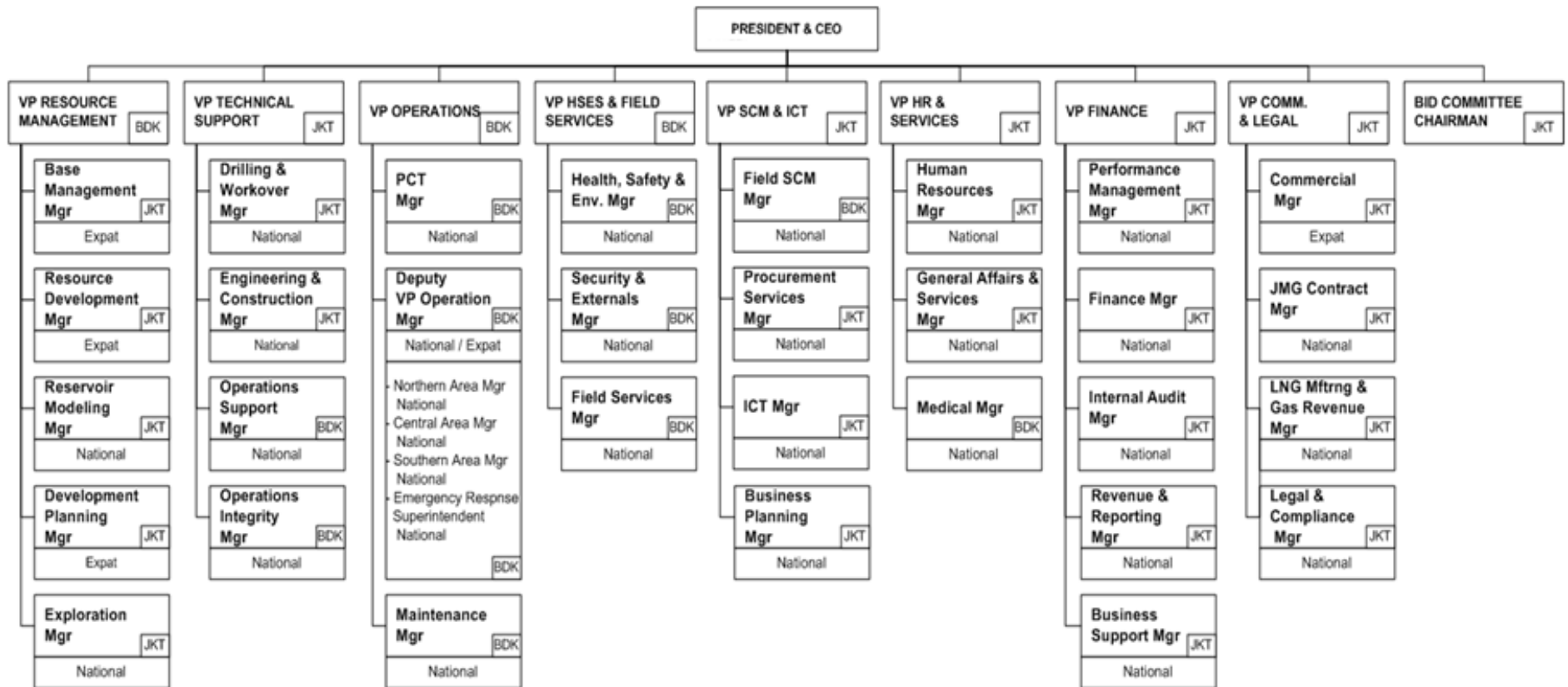
1. *Vision* / Visi: Proaktif, mencari alternatif pilihan baru, beraksi dengan cepat dan tepat,
2. *Integrity* / Integritas: Terbuka dan jujur, etis, saling menghormati dan kerjasama tim,

3. *Commitment* / Komitmen: dapat dipercaya, dapat diandalkan, bertanggung jawab,
4. *Outstanding Performance* / Kinerja yang baik: efisiensi dan efektivitas, kualitas yang lebih baik, profesionalisme.

### **4.3 Struktur Perusahaan**

Struktur perusahaan KKKS ABC dapat dilihat pada Gambar 9.





Gambar 9 – Struktur Perusahaan KKKS ABC (KKKS ABC, 2007)

KKKS ABC dipimpin oleh seorang *President*, dengan dibantu oleh *Vice President* untuk masing-masing divisi. Setiap divisi memiliki departemen untuk ruang lingkup pekerjaan yang lebih spesifik, yang dipimpin oleh *Manager*. Untuk memudahkan dalam mengelola dan mengorganisir perusahaan, beberapa posisi dibentuk untuk berada dilapangan secara langsung (BDK – Badak).

Departemen ICT berada di bawah divisi SCM & ICT. Posisi tersebut membuat departemen ICT berada dalam posisi yang strategis untuk bekerja sama dengan unit bisnis dan berperan sebagai mitra bagi setiap departemen yang ada untuk menunjang strategi bisnis perusahaan.

#### **4.4 Strategi Produksi Gas KKKS ABC**

Dalam memproduksi gas, KKKS ABC terikat kontrak dengan BPMIGAS untuk menghasilkan dan mengirimkan gas dalam jumlah yang telah ditentukan sesuai kontrak penjualan jangka panjang. Berdasarkan kondisi lapangan produksi gas, area Badak dan sekitarnya sudah termasuk lapangan yang berumur tua, karena telah dieksploitasi lebih dari 30 tahun. Dengan kondisi seperti ini, kapasitas produksi yang mampu dihasilkan oleh KKKS ABC akan semakin menurun sebagai akibat dari berkurangnya cadangan gas dalam bumi.

Kondisi seperti ini menyebabkan KKKS ABC tidak mampu memenuhi komitmen kontrak penjualan gas yang dengan terpaksa harus dipenuhi oleh KKKS lain di blok yang sama, yaitu Chevron dan Total.

Dalam strategi ini, KKKS ABC tetap bekerja memproduksi gas sebagaimana biasanya dengan kapasitas produksi yang ada. Guna memenuhi komitmennya, KKKS ABC merencanakan penambahan kapasitas produksi dengan menerapkan beberapa teknologi yang baru dalam kegiatan operasional, seperti perbaikan teknologi *well* dan penambahan *rig*.

Rencana ini tentu saja harus mendapat dukungan yang menyeluruh baik dari segi keuangan, sumber daya manusia, organisasi, proses, maupun teknologi, sehingga dalam jangka pendek diharapkan investasi TI yang diutamakan adalah investasi barang dan jasa TI yang relevan dengan strategi ini.

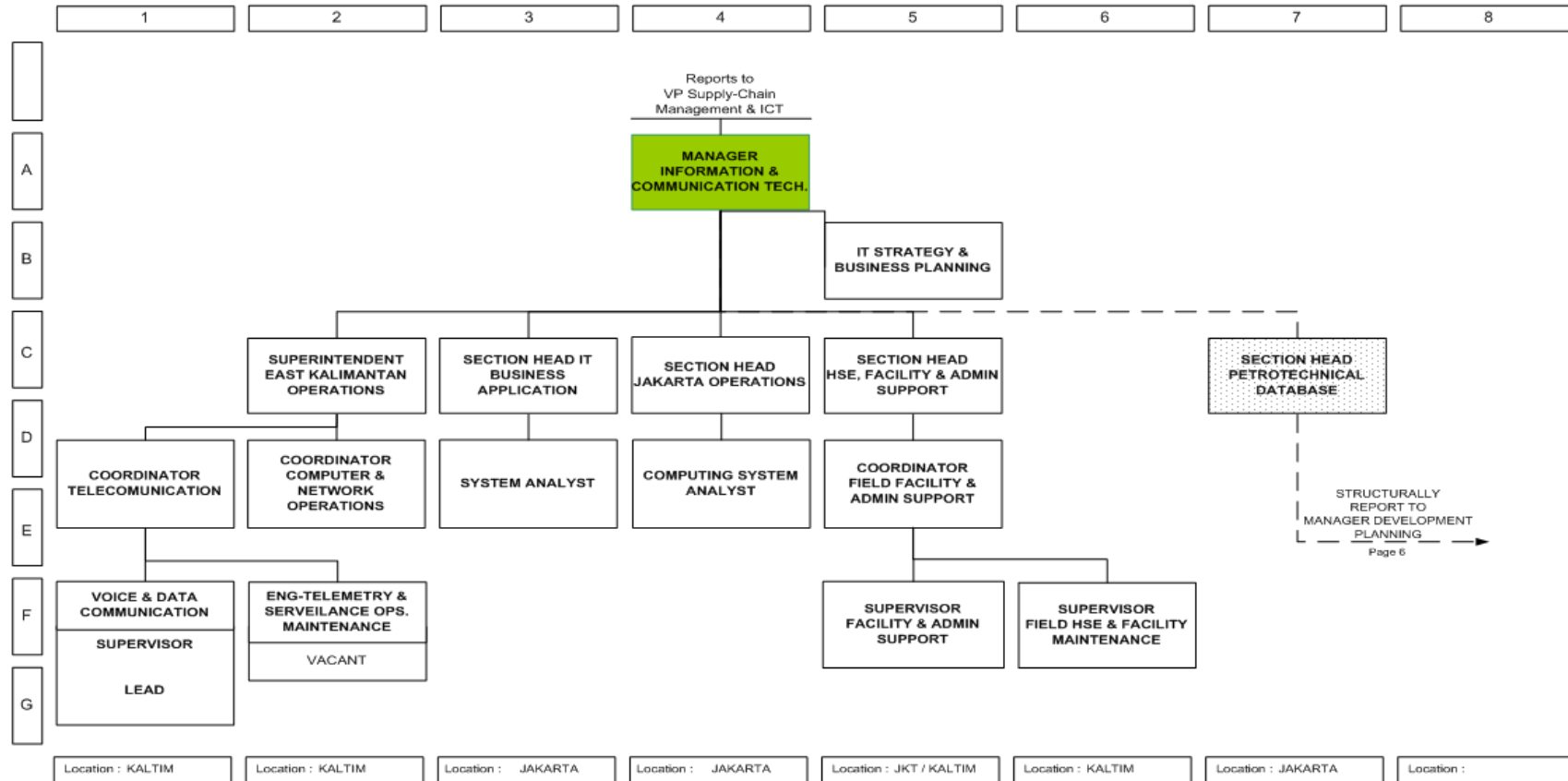
## **4.5 Departemen ICT**

Departemen ICT merupakan departemen yang bertanggungjawab terhadap layanan yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi di dalam perusahaan maupun dengan pihak lain yang mengadakan hubungan dengan perusahaan (IT Strategic Planning, 2007).

Struktur dalam departemen ICT dapat dilihat pada gambar Gambar 10.



Tahun : 2007-2009  
 Departemen : Information & Communication Technology



Gambar 10 – Struktur Departemen ICT KKKS ABC (KKKS ABC, 2007)

Bila dilihat di Gambar 10, struktur departemen ICT berada dibawah Divisi SCM dan ICT yang dipimpin oleh seorang *Vice President* yang bertanggung jawab langsung kepada *President*. Departemen ICT yang dipimpin oleh seorang Manajer ICT secara khusus membentuk sebuah organisasi mandiri dibawah Divisi SCM dan ICT. Dalam melakukan pekerjaannya, Manajer ICT bertanggung jawab langsung kepada *Vice President*.

#### **4.5.1 Visi dan Misi Departemen ICT**

Dengan didukung oleh sumber daya manusia yang handal, departemen ICT hadir untuk memberikan layanan yang terbaik dan memberikan kontribusi yang lebih nyata untuk mendukung penuh setiap rencana strategi bisnis perusahaan (KKKS ABC, 2007).

Visi Departemen ICT adalah sebagai berikut:

1. Mengubah sudut pandang terhadap ICT, dari *cost-center* menjadi kontributor bisnis yang menitikberatkan pada keselarasan bisnis dengan TI dan pengukuran *business value*.
2. Memainkan peran kunci dalam transformasi ke dalam *Corporate Business Intelligence* dengan menggunakan TI.
3. Menjamin keselarasan antara aplikasi *PETRO-Technical* dengan *Reservoir* dan *Wells*.

4. Mengeksplorasi dan mengimplementasikan teknologi tepat guna yang mendukung misi perusahaan “*Buiding a New Future Together*” – “Bersama membangun masa depan yang baru” dan menuju mobilitas bisnis serta kolaborasi antar teknologi.

Misi Departemen ICT adalah untuk mewujudkan infrastruktur TI dan lingkungan yang stabil dalam rangka memberikan akses menyeluruh terhadap informasi, untuk memelihara dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas lingkungan operasi, serta memberikan layanan tepat waktu dan berkualitas yang mendukung strategi perusahaan (KKKS ABC, 2007).

#### **4.5.2 Fokus Departemen ICT**

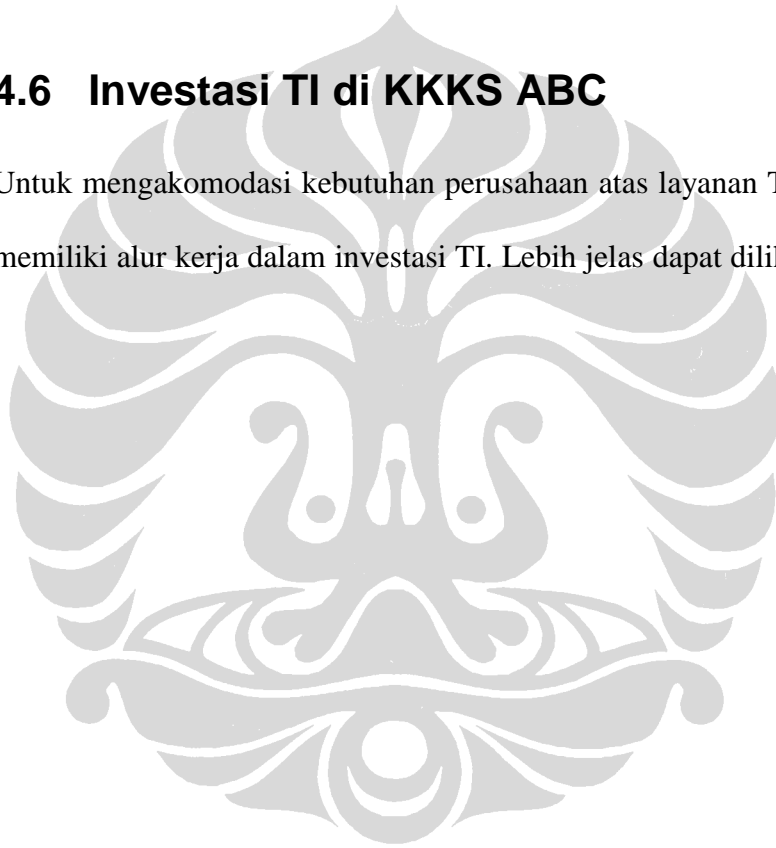
Departemen ICT (KKKS ABC, 2007) memfokuskan diri dalam 3 hal, yaitu:

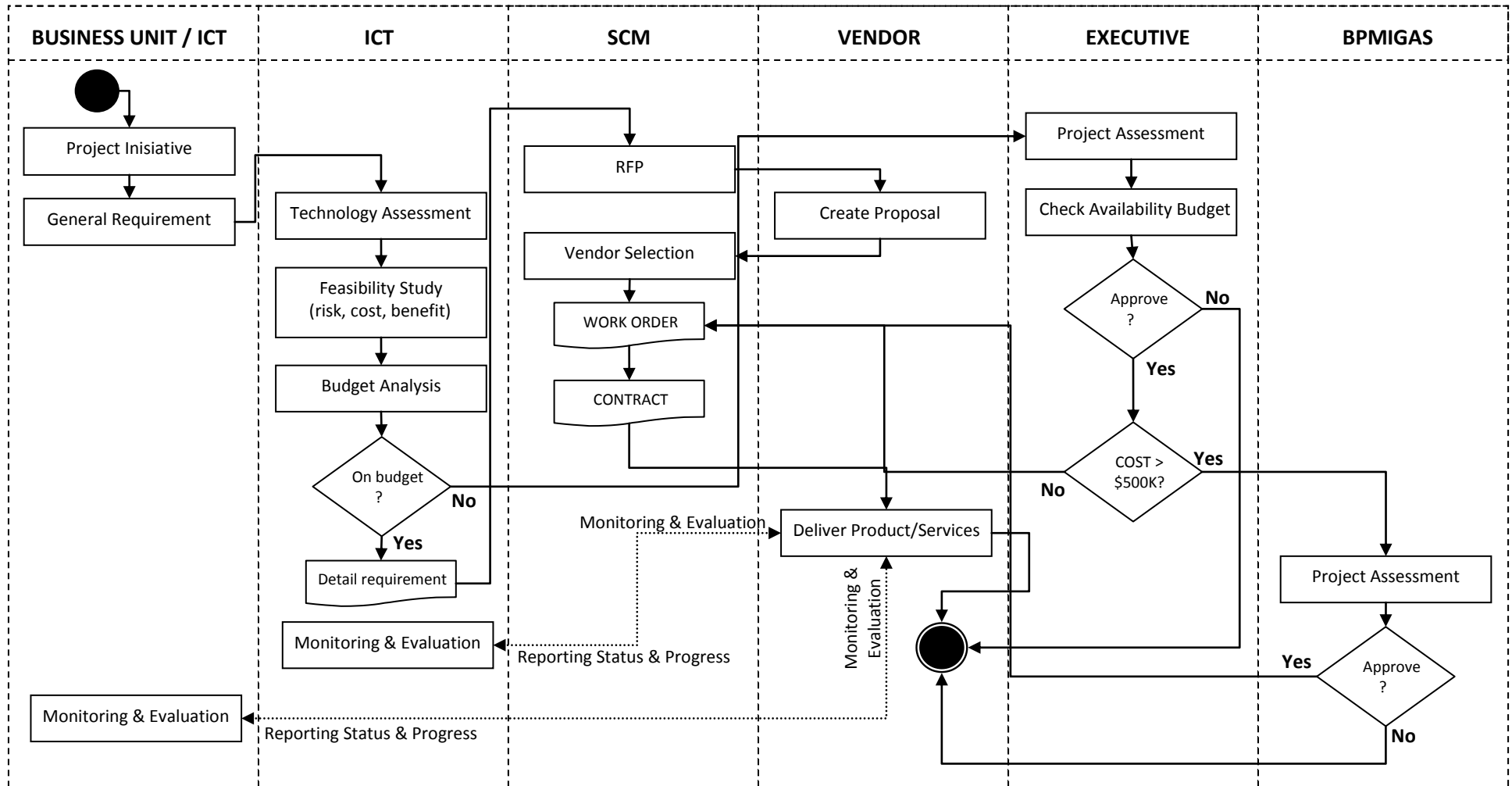
1. *Infrastructure/Infrastruktur: Data Center, Back-end operations, LAN/WAN, IT Service Center (helpdesk and desktop support), Security, Internet/intranet connection, Telemetry and Telecommunication.* Departemen ICT sebagai *single point accountability* untuk memberikan layanan ICT dalam *hardware* dan infrastruktur.
2. *Applications/Aplikasi:* Program komputer dan pengembangan dan implementasi sistem aplikasi untuk mendukung kegiatan bisnis rutin, termasuk dukungan pasca implementasi sistem.

3. *ICT Consultancy/Konsultasi ICT*: Membuat aturan-aturan, Standar Prosedur Operasi dan petunjuk, serta memberikan saran dan menjadi perantara dalam proses pemilihan, akuisisi dan implementasi sistem TI atau layanan dalam mendukung kegiatan perusahaan.

#### **4.6 Investasi TI di KKKS ABC**

Untuk mengakomodasi kebutuhan perusahaan atas layanan TI, KKKS ABC telah memiliki alur kerja dalam investasi TI. Lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 11.





Gambar 11 – Investasi TI di KKKS ABC (Lampiran I, hal 87-88)

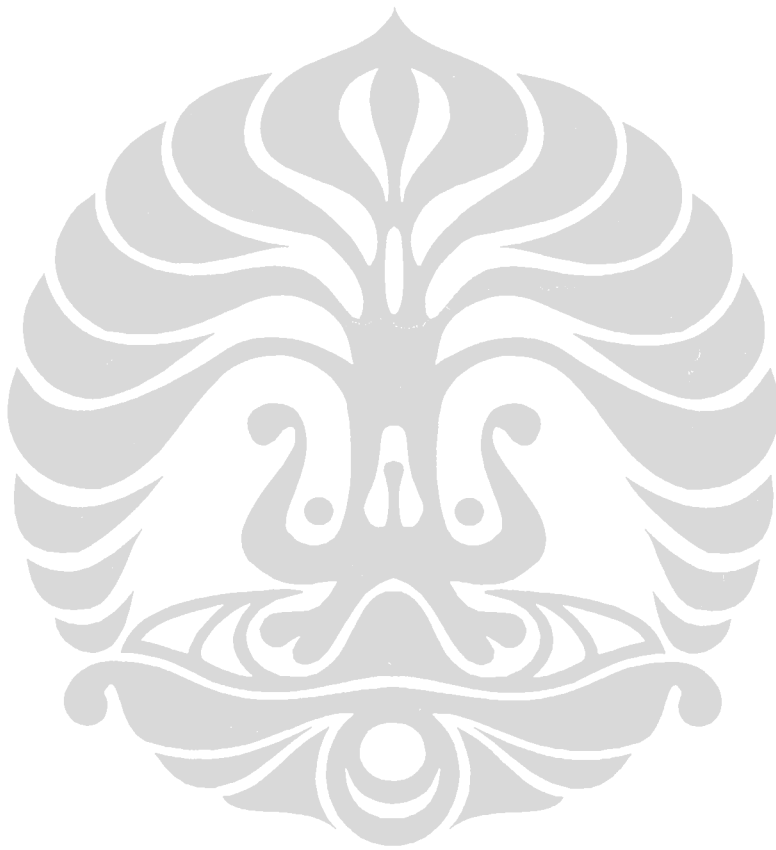
Gambar 11 memperlihatkan bahwa inisiatif untuk melakukan investasi TI di perusahaan KKKS ABC terbagi dua, yaitu: inisiatif oleh unit bisnis dan inisiatif oleh departemen ICT.

Inisiatif oleh unit bisnis dilakukan berdasarkan langkah-langkah strategis bisnis yang diperlukan untuk memenuhi *Performance Contract* tahunan. Untuk merealisasikan sebuah langkah strategis, seringkali diperlukan layanan TI tertentu. Bila unit bisnis memerlukan data tertentu yang perlu diolah, maka kehadiran sistem aplikasi menjadi solusi yang bisa dipakai untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Kehadiran layanan TI dalam bentuk barang atau jasa inilah yang menjadi inisiatif investasi TI unit bisnis.

Inisiatif oleh departemen ICT lebih cenderung ke arah layanan TI perusahaan secara keseluruhan. Infrastruktur TI, infrastruktur telekomunikasi, sistem surat elektronik (*email*), integrasi aplikasi antar unit bisnis, menjadi hal-hal yang termasuk inisiatif investasi TI oleh departemen ICT, karena hal tersebut bukan menjadi kewajiban dari masing-masing unit bisnis, tetapi merupakan sarana penunjang operasi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Departemen ICT terlibat untuk melakukan pengkajian terhadap rencana investasi dari unit bisnis. Pengkajian yang dilakukan berupa studi kelayakan teknologi, risiko yang berpotensi muncul, manfaat yang didapatkan perusahaan. Departemen ICT juga melakukan analisis anggaran yang dimiliki unit bisnis terhadap biaya terkait layanan TI (barang atau jasa) tertentu di lapangan. Bila ternyata anggaran yang tersedia sudah tidak mencukupi, maka departemen ICT akan melaporkan

hasil pengkajiannya untuk dievaluasi oleh eksekutif, dan bila disetujui akan mendapatkan tambahan anggaran sesuai dengan kebutuhan. Penjelasan lebih lengkap untuk proses investasi ini dapat dilihat pada Lampiran I.



## BAB V

# PENGKAJIAN DAN EVALUASI

Pada bab ini akan diuraikan kajian pengelolaan investasi TI dengan menggunakan penggabungan dari kerangka kerja VAL IT dan COBIT. Untuk melengkapi kajian ini, juga dilakukan pengukuran tingkat maturitas dari setiap proses pengelolaan investasi TI.

### 5.1 Kajian Pengelolaan Investasi TI

Untuk mendapatkan proses pengelolaan investasi TI di KKKS ABC, dilakukan pemetaan terhadap situasi terkini dari alur kerja investasi TI terhadap kerangka kerja VAL IT. Pemetaan dilakukan terhadap semua VAL IT proses di *domain Value Governance, Portfolio Management, dan Investment Management*. Untuk masing-masing proses VAL IT, juga digambarkan keterlibatan *executive* (EXECUTIVE), *business* (BUSINESS), dan *IT Function* (IT) dalam perannya sebagai *Responsible* (R), *Accountable* (A), *Consulted* (C) atau *Informed* (I) dalam setiap aktivitas proses VAL IT.



Setiap proses di dalam VAL IT berkorelasi dengan COBIT sebagai referensi. Selanjutnya, referensi ke COBIT ini akan digunakan sebagai dasar untuk penilaian *Capability Maturity Model* (CMM) dari setiap proses VAL IT. Perhitungan untuk tingkat maturitas dari setiap referensi COBIT secara lengkap terdapat pada Lampiran III. Hasil dari perhitungan ini akan ditampilkan dalam bentuk nilai skala maturitas pada masing-masing *Key Management Practices*. Usulan untuk pengembangan selanjutnya akan didasari dari hasil pemetaan CMM ini.

### **5.1.1 Value Governance (VG)**

Dalam bagian ini akan dilakukan evaluasi terhadap setiap proses *Key Management Practices* dalam *Value Governance* (VG) kerangka kerja VAL IT.

#### **5.1.1.1 Establish Governance Framework**

Untuk mendukung kerangka kerja pengelolaan yang mapan, diperlukan beberapa proses pendukung *Value Governance*, yaitu: VG1, VG2, VG3, VG4, VG6 dan VG7.

#### **1. VG1 *Ensure informed and committed leadership***

**Tabel 1 – RACI CHART VG1**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A/R	C	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A/C	R	R

Dalam melakukan investasi TI, inisiatif investasi terletak di BUSINESS dan IT. EXECUTIVE bertanggungjawab dalam pendefinisian pencapaian-pencapaian umum perusahaan untuk selanjutnya ditindaklanjuti sebagai program kerja BUSINESS dan IT.

Dengan berpindahnya fungsi *Responsible* ke BUSINESS dan IT maka terjadi pembagian kerja yang baik. Model struktur kerja seperti ini sudah efektif, melihat tingkat maturitas yang didapat adalah 3,80.

## 2. VG2 Define and implement processes

Tabel 2 – RACI CHART VG2

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

Investasi TI sudah berjalan dan terdefinisi dengan baik. Masing-masing kelompok yang terlibat telah berada dalam posisi yang tepat. Untuk penentuan keputusan secara umum, EXECUTIVE memegang peranan tertinggi. Tetapi, dalam ruang lingkup yang lebih spesifik, BUSINESS menjadi penentu keputusan terkait pendefinisian dan pengimplementasian proses, dengan IT sebagai mitra untuk berkonsultasi.

Untuk proses pemantauan, aktivitasnya telah didukung oleh sistem aplikasi untuk melihat pengalokasian anggaran berdasarkan periode pembayaran untuk masing-masing investasi TI dalam periode anggaran tertentu.

Proses kerja pendefinisian dan implementasi proses terlihat sudah baik, sebab tingkat maturitas yang didapat adalah 4,00.

### 3. *VG3 Define roles and responsibilities*

**Tabel 3 – RACI CHART VG3**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R/C	R/C

Peran dan tanggungjawab dalam perusahaan telah terdefiniskan dengan baik, dimana pengambilan keputusan secara keseluruhan, berada di tangan EXECUTIVE. BUSINESS memiliki peran dalam menentukan perlunya sebuah investasi TI dalam lingkup unit bisnisnya, dan berkonsultasi dengan IT tentang perincian dari rencana investasi TI unit bisnis.

Inisiatif untuk pengadaan investasi TI juga ada di tangan IT, dan bila terkait dengan BUSINESS, maka IT harus berkonsultasi dengan BUSINESS tentang proses kerja yang dilakukan oleh unit bisnis.

Pendefinisian peran dan tanggung jawab dalam organisasi di KKKS ABC telah dilakukan dengan baik, terlihat dengan tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,83.

### 4. *VG4 Ensure appropriate and accepted accountability*

**Tabel 4 – RACI CHART VG4**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R/C	R/C

Inisiatif investasi terletak di BUSINESS dan IT. EXECUTIVE bertanggungjawab dalam pendefinisian pencapaian-pencapaian umum perusahaan untuk selanjutnya ditindaklanjuti sebagai program kerja BUSINESS dan IT.

Transparansi terjadi ketika investasi TI berjalan, BUSINESS terlibat sebagai sponsor program, dan setiap pengeluaran yang dilakukan untuk investasi TI dicatat dalam sistem, dan dilaporkan dalam periode kerja tertentu.

Tingginya transparansi dalam organisasi di KKKS ABC terlihat dengan tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,83.

#### 5. *VG6 Establish reporting requirements*

Tabel 5 – RACI CHART VG6

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C	R

Pelaporan portofolio TI sepenuhnya menjadi tanggung jawab IT dan berkonsultasi dengan BUSINESS, terkait dengan portofolio TI untuk masing-masing unit bisnis dan korelasinya dengan unit bisnis yang lain dan menginformasikan tentang portofolio TI ke EXECUTIVE.

Walaupun tidak ada standar acuan yang mapan, proses pelaporan tetap berjalan dengan baik dan lancar. Tidak adanya standar acuan yang mapan membuat tingkat maturity untuk proses ini adalah 3,50.

## 6. VG7 Establish organizational structure

Tabel 6 – RACI CHART VG7

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

Struktur perusahaan secara keseluruhan telah terdefiniskan dengan baik.

Untuk IT secara khusus berada di tingkatan departemen dan dipimpin oleh seorang Manajer, dengan dibantu oleh beberapa kepala seksi. Struktur unit kerja TI selengkapnya ada di gambar struktur perusahaan KKKS ABC (Gambar 9). Keputusan mengenai perubahan dalam organisasi secara keseluruhan di tangan EXECUTIVE.

Dalam struktur departemen ICT, tidak terdapat organisasi khusus seperti *IT Steering Committee* dan *IT Strategic Committee*. Tetapi dalam pelaksanaannya, fungsi kerja ini ditangani oleh Manajer TI. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,40.

### 5.1.1.2 Provide strategic direction

Untuk memperlihatkan arah perencanaan strategi yang jelas, diperlukan proses pendukung *Value Governance*, yaitu: VG8.

## 1. VG8 Establish strategic direction

Tabel 7 – RACI CHART VG8

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	R	C	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C	R

Strategi TI secara khusus didefinisikan oleh IT dengan berdasarkan pada target pencapaian umum yang diberikan oleh EXECUTIVE dalam rangka mendukung percepatan bisnis perusahaan. Perusahaan memiliki strategi pencapaian tahunan yang tercantum dalam *Performance Contract* perusahaan yang diturunkan ke BUSINESS. Dalam merealisasikan layanan-layanan tertentu dalam bisnis, seringkali diperlukan peran serta TI.

Keselerasan antara bisnis dan TI dikarenakan sudah adanya dokumen *IT Strategic Planning* yang dijadikan acuan dasar pengembangan TI oleh departemen ICT dan unit bisnis.

Arah pengembangan bisnis, selalu bisa diimbangi oleh TI. Hal ini tercermin dari tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

### 5.1.1.3 Establish portfolio parameters

Untuk mendefinisikan komponen pendukung dalam portofolio, diperlukan beberapa proses pendukung *Value Governance*, yaitu: VG5, VG9, VG10 dan VG11.

## 1. VG5 Define information requirements

Tabel 8 – RACI CHART VG5

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	I	C	A/R

IT bertanggung penuh terhadap inisiatif dan pelaksanaan pengumpulan informasi dalam tingkat investasi TI, dan berkonsultasi dengan BUSINESS, bila informasi yang dibutuhkan spesifik untuk unit bisnis tertentu. Informasi yang terkumpul tadi, dijadikan laporan ke EXECUTIVE sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengkajian selanjutnya, bila diperlukan.

Penggunaan sistem komputer dalam proses pengawasan dan kuatnya kerjasama antara IT dan BUSINESS membuat tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,25.

## 2. VG9 Define investment categories

Tabel 9 – RACI CHART VG9

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

EXECUTIVE berperan utama dalam mengkategorisasikan investasi diperusahaan, dan dilakukan oleh BUSINESS. IT berperan dalam memberikan studi kelayakan dan kemampuan (secara teknis) yang dimiliki oleh perusahaan untuk merealisasikan program investasi yang telah direncanakan.

Dukungan penuh sistem komputer dalam proses pengelompokan investasi dan transparansi proses pembuatan anggaran investasi membuat tingkat maturitas untuk proses ini menjadi 5,00.

### 3. VG10 *Determine a target portfolio mix*

**Tabel 10 – RACI CHART VG10**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A/R	C	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	R/C

Portofolio investasi TI berada di tangan BUSINESS dan IT, yang diturunkan dari rencana strategi bisnis perusahaan secara umum (peran EXECUTIVE) dalam periode tertentu. IT berperan dalam memberikan studi kelayakan dan kemampuan (secara teknis) yang dimiliki oleh perusahaan untuk merealisasikan program investasi yang telah direncanakan.

Tingginya dukungan finansial dari perusahaan tidak diimbangi dengan manajemen risiko yang baik. KKKS ABC hanya melakukan pengkajian terhadap risiko dalam investasi TI yang bernilai besar, itupun tanpa adanya standar acuan yang baku. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

### 4. VG11 *Define evaluation criteria by category*

**Tabel 11 – RACI CHART VG11**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A/R	C	C
RACI Chart (KKKS ABC)	I	A	R/C



Proses evaluasi investasi TI dilakukan oleh IT berdasarkan standar kondisi ideal dan telah memenuhi kebutuhan yang diminta oleh BUSINESS. Hasil evaluasi ini dilaporkan ke EXECUTIVE.

Adanya dokumen *IT Strategic Planning*, dukungan anggaran dari perusahaan tidak diikuti oleh manajemen risiko yang baik. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,75.

### **5.1.2 Portfolio Management (PM)**

Dalam bagian ini akan dilakukan evaluasi terhadap setiap proses *Key Management Practices* dalam *Portfolio Management (PM)* kerangka kerja VAL IT.

#### **5.1.2.1 Maintain Resource Profile**

Untuk melihat perencanaan sumber daya, diperlukan beberapa proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM1, PM2, PM3, PM4 dan PM5.

##### **1. PM1 Maintain a human resource inventory**

**Tabel 12 – RACI CHART PM1**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)			A/R
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

Pengelolaan SDM dilakukan sepenuhnya oleh departemen *Human Resource* (HR) yang bertindak sebagai BUSINESS. Untuk memenuhi kebutuhan SDM TI di perusahaan, IT berperan dalam menentukan standar kompetensi teknis yang dipakai di perusahaan. Sedangkan standar kompetensi umum diatur sepenuhnya oleh departemen HR.

Untuk mengelola SDM dengan baik, telah terdapat sistem aplikasi untuk mendukung departemen HR dalam melihat kebutuhan dan mengelola SDM perusahaan secara keseluruhan. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,67.

## 2. PM2 *Identify resource requirements*

**Tabel 13 – RACI CHART PM2**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		C	A/R
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

IT berperan untuk menentukan standar kompetensi teknis untuk kebutuhan pekerjaan TI di perusahaan dan standar kompetensi umum diatur sepenuhnya oleh departemen HR (BUSINESS). Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,67.

## 3. PM3 *Perform a gap analysis*

**Tabel 14 – RACI CHART PM3**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		C	A/R
RACI Chart (KKKS ABC)		C	A/R

Untuk melakukan analisis kesenjangan, IT tetap berkonsultasi dengan BUSINESS untuk mengetahui tingkat kepuasan unit bisnis terhadap layanan

TI. Dalam kasus tertentu, telah terdapat ukuran-ukuran standar tertentu untuk memprediksi kondisi ideal yang seharusnya terjadi di lapangan, sehingga tindakan preventif bisa dilakukan departemen ICT untuk mengurangi dampak dari risiko yang bisa terjadi. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,67.

#### 4. PM4 *Develop a resourcing plan*

**Tabel 15 – RACI CHART PM4**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	C	R
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C/R	C/R

Sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan rencana investasi TI telah diatur oleh EXECUTIVE dan dikelola oleh BUSINESS. IT berkonsultasi dengan BUSINESS terkait rencana investasi unit bisnis perusahaan dan BUSINESS berkonsultasi dengan IT terkait dengan kompetensi teknis yang dimiliki departemen ICT untuk mewujudkan realisasi manfaat yang bisa diperoleh perusahaan melalui investasi TI. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,83.

#### 5. PM5 *Monitor resource requirement and utilization*

**Tabel 16 – RACI CHART PM5**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		C	A/R
RACI Chart (KKKS ABC)		C/R	A/R

IT berperan dalam mengawasi penggunaan sumber daya dalam investasi TI. Karena anggaran pelaksanaan investasi TI ada yang berasal dari BUSINESS, maka BUSINESS berhak juga untuk mengawasi pemakaian anggaran dalam

pekerjaan investasi TI. Proses pengawasan telah memiliki standar yang baku, yaitu sesuai dengan evaluasi *Performance Contract*. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,25.

### 5.1.2.2 *Maintain Funding Profile*

Untuk melihat perencanaan pendanaan, diperlukan proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM6.

#### 1. *PM6 Establish an investment threshold*

Tabel 17 – RACI CHART PM6

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

Pendanaan untuk investasi TI berasal dari perusahaan di bawah pengawasan EXECUTIVE yang dikelola sepenuhnya oleh BUSINESS. Dalam merencanakan anggaran untuk investasi TI, BUSINESS berkonsultasi dengan IT untuk mendapatkan gambaran biaya yang dibutuhkan untuk layanan tertentu. Proses pengawasan pemakaian anggaran dalam pekerjaan investasi TI telah dilakukan menggunakan dukungan sistem aplikasi. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,67.

### 5.1.2.3 Evaluate And Prioritize Investment

Untuk mendukung proses evaluasi dan prioritasasi investasi, diperlukan beberapa proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM7, PM8, PM9 dan PM10.

#### 1. PM7 Evaluate the initial programme concept business case

Tabel 18 – RACI CHART PM7

	Exec	Bus	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

Studi kelayakan untuk sebuah investasi TI dilakukan oleh IT, karena IT lebih berkompeten dan mengetahui detail dari sebuah layanan TI yang direncanakan. Kompleksitas layanan TI yang diberikan sangat bergantung dengan standar kebutuhan yang sudah ditetapkan oleh BUSINESS.

Investasi TI telah memiliki prosedur operasi standar, tetapi tidak seluruh elemen dalam investasi TI didukung oleh sistem aplikasi. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

#### 2. PM8 Evaluate and assign a relative score to the programme business case

Tabel 19 – RACI CHART PM8

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

Studi kelayakan untuk sebuah investasi TI dilakukan oleh IT, dengan memberikan nilai kelayakan yang bisa dipakai untuk menentukan layak atau

tidaknya rencana investasi TI dilakukan. Tetapi keputusan untuk melaksanakan rencana investasi TI tetap di tangan BUSINESS. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

### 3. PM9 *Create an overall portfolio*

**Tabel 20 – RACI CHART PM9**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/ R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

BUSINESS menjadi penentu dalam pembuatan portofolio TI, karena setiap rencana investasi TI dalam portofolio TI diturunkan dari strategi unit bisnis. Bila terjadi perubahan strategi bisnis perusahaan, maka prioritas yang disusun oleh IT dalam portofolio TI pun bisa berubah. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

### 4. PM10 *Make and communicate the investment decision*

**Tabel 21 – RACI CHART PM10**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

EXECUTIVE bertanggungjawab dalam merencanakan pencapaian perusahaan secara keseluruhan pada periode tertentu dalam *Performance Contract*. Setiap rencana investasi yang direncanakan oleh BUSINESS diturunkan dari *Performance Contract* dan dikonsultasikan dengan IT, sehingga IT memiliki persiapan untuk merealisasikan investasi TI yang telah direncanakan. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

#### 5.1.2.4 Move Selected Investment To Active Portfolio

Untuk mendukung proses pemindahan investasi yang terpilih ke portofolio yang aktif, diperlukan proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM11.

##### 1. PM11 Stage-gate (and fund) selected programmes

Tabel 22 – RACI CHART PM11

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

Seluruh perencanaan investasi TI harus mengikuti siklus anggaran perusahaan. Perencanaan harus dianggarkan terlebih dahulu dalam *Performance Contract* tahunan. Untuk kasus tertentu, BUSINESS bisa meminta tambahan anggaran ketika dilakukan proses revisi anggaran, dengan didukung oleh pengkajian yang kuat dari IT. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

#### 5.1.2.5 Manage Overall Portfolio

Untuk mengelola portofolio investasi secara keseluruhan, diperlukan beberapa proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM12 dan PM13.

##### 1. PM12 Optimize portfolio performance

Tabel 23 – RACI CHART PM12

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C	A/R

Bila IT di dalam evaluasi ditemukan terdapat bagian dalam portofolio TI yang sudah tidak sejalan dengan strategi bisnis, maka rencana investasi tersebut bisa ditiadakan dari portofolio, dengan mengkonsultasikan hal tersebut kepada BUSINESS, dan menginformasikan hasilnya kepada EXECUTIVE.

Di beberapa komponen pendukung proses ini, perusahaan telah melakukan dengan sangat optimal. Yang menjadi kelemahan adalah kurang diperhatikannya dampak sisi *tangible benefit* secara finansial dalam mengkaji rencana investasi TI dan tidak tersedianya *tools* untuk mengukur tingkat kinerja masing-masing rencana investasi TI dalam portofolio.

Pengkajian untuk mendapatkan *tangible benefit* secara finansial dari investasi TI tidak dilakukan, dan tidak untuk mengukur tingkat kinerja masing-masing rencana investasi TI dalam portofolio tidak tersedia. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,80.

## 2. PM13 *Re-prioritize the portfolio*

Tabel 24 – RACI CHART PM13

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C

Dalam pengkajian rencana investasi TI, IT telah melakukan studi kelayakan terhadap jumlah biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan investasi TI. Bila kemudian anggaran yang tersedia di BUSINESS tidak mencukupi untuk menjalankan rencana investasi TI, maka IT bisa memberikan masukan bagi BUSINESS dan EXECUTIVE tentang analisis manfaat dari investasi TI yang



akan dilakukan. Bila disetujui, maka akan ada anggaran tambahan dari perusahaan untuk mendukung realisasi investasi TI. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,86.

### 5.1.2.6 Monitor And Report On Portfolio Performance

Proses pengawasan dan pelaporan dalam kinerja portofolio investasi secara keseluruhan, memerlukan beberapa proses pendukung *Portfolio Management*, yaitu: PM14.

#### 1. PM14 Monitor and report on portfolio performance

Tabel 25 – RACI CHART PM14

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C	A/R

IT selalu melaporkan kemajuan realisasi investasi TI dalam portofolio TI secara periodik (mingguan, bulanan, 4 bulanan, tahunan). Laporan yang diberikan termasuk *progress status* dari investasi TI yang sedang berjalan, dan temuan-temuan dilapangan yang berpengaruh penting terhadap terlaksananya investasi TI. Laporan yang diberikan juga termasuk penggunaan anggaran yang telah dikeluarkan dan yang masih tersisa dari masing-masing investasi TI dalam portofolio TI. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,26.

### 5.1.3 Investment Management (IM)

Dalam bagian ini akan dilakukan evaluasi terhadap setiap proses *Key Management Practices* dalam *Investment Management (IM)* kerangka kerja VAL IT.

#### 5.1.3.1 Identify Business Requirements

Untuk mengidentifikasi kebutuhan bisnis, diperlukan beberapa proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM1 dan IM2.

##### 1. IM1 *Develop a high-level definition of investment opportunity*

Tabel 26 – RACI CHART IM1

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	C	A	R

BUSINESS memegang peranan dalam penentuan jenis layanan TI seperti apa yang bisa mendukung strategi bisnisnya. Dalam mewujudkan layanan tersebut, BUSINESS menyerahkan penuh pelaksanaannya kepada IT untuk menyesuaikan dengan standarisasi yang telah dimiliki dan rencana jangka panjang TI di perusahaan.

Setiap proses pendukung di dalam proses ini telah didefinisikan dan telah dilaksanakan dengan baik, tetapi belum didukung dengan penggunaan sistem

aplikasi tertentu untuk mendukung pengelolaan yang lebih terstruktur. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

## 2. IM2 *Develop a initial programme concept business case*

Tabel 27 – RACI CHART IM2

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A/R	C/R

Dalam melakukan investasi TI, inisiatif investasi terletak di BUSINESS dan IT. Untuk merencanakan anggaran investasi TI, BUSINESS berkonsultasi dengan IT untuk mendapatkan gambaran biaya yang dibutuhkan untuk layanan tertentu. Hal ini dijadikan dasar dalam perancangan *business case* investasi TI.

Adanya siklus anggaran yang jelas dan transparan, serta dukungan sistem aplikasi untuk mengelola anggaran tersebut membuat tahap persiapan *business case* di KKKS ABC memperoleh tingkat maturitas 4,50.

### 5.1.3.2 *Define Candidate Programme*

Untuk mendefinisikan kandidat program pada portofolio, diperlukan beberapa proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM3, IM5, IM6 dan IM7.

## 1. IM3 *Develop a clear understanding of candidate programmes*

Tabel 28 – RACI CHART IM3

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		C	A/R

Untuk menentukan sebuah investasi TI layak dijalankan atau tidak, pengkajian dilakukan oleh IT. Dalam proses pengkajian tersebut, IT tetap melakukan konsultasi dengan BUSINESS untuk menjamin bahwa layanan TI yang ada hadir untuk memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan.

Laporan analisis risiko sudah dilakukan pada pekerjaan investasi TI dengan biaya yang tinggi. Tetapi tidak tersedia dokumen standar acuan untuk laporan analisis risiko dan ukuran-ukuran untuk risiko belum terdefiniskan dengan jelas. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,67.

## 2. IM5 *Develop a programme plan*

Tabel 29 – RACI CHART IM5

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	C	A	R

Organisasi proyek akan dibentuk oleh IT untuk mengelola jalannya sebuah investasi TI yang memiliki biaya yang besar. Acuan yang digunakan adalah standar manajemen proyek. Di dalam organisasi proyek terdapat sponsor proyek dari BUSINESS yang berfungsi sebagai pengawas dan mitra Manajer Proyek dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk proyek investasi TI yang

bersifat operasional, organisasi yang dibentuk berfungsi sebagai bertanggungjawab dan *contact person*.

Penggunaan manajemen proyek sudah dikenal luas dan digunakan oleh perusahaan dalam mengelola investasi TI. Tetapi, dalam manajemen proyek yang digunakan tersebut belum tersedia dokumen-dokumen khusus yang menjadi standar acuan, sehingga dokumen pelengkap antar investasi TI bisa berbeda. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,80.

### 3. IM6 *Develop a benefits realization plan*

Tabel 30 – RACI CHART IM6

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	C	A	R

Strategi pengawasan oleh IT bersama-sama dengan BUSINESS dilakukan dengan penggunaan standar manajemen proyek, dengan didukung oleh laporan berkala yang akan diberikan dalam tinjauan berkala.

Bila dalam pelaksanaan pekerjaan investasi TI terdapat resiko yang dampaknya masing dikendalikan, maka pekerjaan investasi TI akan tetap berjalan. Tetapi bila dampaknya akan sangat berakibat buruk, maka pekerjaan yang sedang berjalan bisa digagalkan. Oleh sebab itu, analisis risiko harus dilakukan dengan benar ketika proyek masih dalam inisiatif. Aktivitas ini berada di bawah tanggung jawab IT.

Dalam manajemen risiko, KKKS ABC belum memiliki standar acuan yang jelas, sehingga risiko yang berpotensi muncul dalam investasi TI belum tentu tertangkap dengan baik. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,50.

#### 4. IM7 *Identify full life cycle costs and benefits*

**Tabel 31 – RACI CHART IM7**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	R	C/R

Seluruh investasi TI harus mengikuti siklus anggaran perusahaan. Perencanaan harus dianggarkan terlebih dahulu dalam *Performance Contract* tahunan. Untuk kasus tertentu, BUSINESS bisa meminta tambahan anggaran ketika dilakukan proses revisi anggaran, dengan didukung oleh pengkajian yang kuat dari IT. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,50.

#### 5.1.3.3 *Analyze Alternatives*

Untuk menganalisis alternatif pengambilan keputusan, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM4.

#### 1. IM4 *Perform alternatives analysis*

**Tabel 32 – RACI CHART IM4**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A	R/C

Analisis manfaat sudah dimulai dari BUSINESS. IT dalam hal ini melakukan pengkajian untuk memberikan gambaran tentang rencana investasi TI secara detail. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,50.

#### 5.1.3.4 Assign Accountability

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM9.

##### 1. IM9 Assign clear accountability and ownership

Tabel 33 – RACI CHART IM9

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	C	A/R	R

Bila dirata-rata, tingkat kepuasan pemakai (BUSINESS) terhadap layanan ICT mencapai 80%-90% (Lampiran II, hal 99). Hal ini berarti layanan TI yang diberikan berhasil memenuhi harapan unit bisnis. Investasi TI harus mengikuti siklus anggaran perusahaan dengan mengajukan anggaran dalam *Performance Contract* tahunan. Dengan demikian maka proses transparansi dalam investasi TI bisa terlaksana. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,67.

### 5.1.3.5 Document Business Case

Untuk melihat *Business Case* investasi TI, diperlukan beberapa proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM8 dan IM13.

#### 1. IM8 Develop a detailed programme business case

Tabel 34 – RACI CHART IM8

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	C/R	C	A/R

Perusahaan telah menggunakan *business case* yang bisa merepresentasikan alur kerja investasi TI, serta pengkajian terhadap kompetensi yang dimiliki sumber daya internal untuk mampu merealisasikan rencana yang telah disusun. Dengan dukungan dari BUSINESS, EXECUTIVE dan anggaran, maka kegiatan investasi bisa dilakukan. Anggaran disesuaikan dengan *Performance Contract* yang telah disusun dan disetujui sejak awal. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,50.

#### 2. IM13 Update the business case

Tabel 35 – RACI CHART IM13

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		C	A/R

Pengkajian yang dilakukan oleh IT dirancang untuk bisa menerima *lesson learn* yang didapat bila *lesson learn* tersebut memberikan efek yang signifikan



dalam proses evaluasi. Lesson learn yang ditemukan akan dikonsultasikan dengan BUSINESS untuk melihat dampaknya terhadap sisi bisnis investasi TI.

Studi kelayakan untuk sebuah investasi TI dilakukan oleh IT, dengan memberikan nilai kelayakan yang bisa dipakai untuk menentukan layak atau tidaknya rencana investasi TI dilakukan. Dalam mengkaji rencana investasi TI, manajemen manfaat kurang memperhatikan sisi *tangible benefit* secara finansial. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,67.

### 5.1.3.6 Launch Programme

Untuk melihat proses peluncuran program pengelolaan investasi TI, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM10.

#### 1. IM10 *Initiate, plan and launch the programme*

Tabel 36 – RACI CHART IM10

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	I	A/C	R

Rencana tentang investasi TI diputuskan sepenuhnya BUSINESS. IT memegang kendali untuk menjalankan investasi TI. Setiap perkembangan dilaporkan ke EXECUTIVE dalam periode laporan tertentu.

Dalam menjalankan manajemen proyek, KKKS ABC belum memiliki standar acuan yang jelas. Implementasi manajemen proyek tetap dijalankan, tetapi

tanpa standar pengukuran yang jelas. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,00.

### 5.1.3.7 *Manage Programme Execution*

Untuk mengelola eksekusi program, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM11 dan IM12.

#### 1. *IM11 Manage the programme*

**Tabel 37 – RACI CHART IM11**

	Exec	Bus	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	I	C/R	R

Program investasi TI dijalankan oleh IT bersama-sama dengan BUSINESS dilakukan dengan penggunaan standar manajemen proyek, dengan didukung oleh laporan berkala yang akan diberikan dalam tinjauan berkala.

KKKS ABC belum memiliki dokumen pelaporan aktivitas yang dijadikan standar acuan dalam manajemen proyek. Manajemen proyek tetap dijalankan, tetapi tanpa standar pengukuran yang jelas. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,00.

#### 2. *IM12 Manage/track benefits*

**Tabel 38 – RACI CHART IM12**

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)		A/R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		A/C	R

Tinjauan pasca implementasi (*post implementation review*) untuk dampak finansial termasuk hal yang belum pernah dikerjakan di KKKS ABC. Untuk investasi TI yang sudah pernah dilakukan, investasi TI berakhir ketika layanan TI selesai diimplementasikan. Tinjauan yang dilakukan lebih ke arah non-finansial seperti peningkatan kinerja kerja, perbaikan layanan, pengaruh terhadap keselamatan kerja, kemudahan melakukan pekerjaan masih tetap dilakukan. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,00.

#### 5.1.3.8 Monitor And Report On Programme Performance

Untuk melihat proses pengasawan dan pelaporan pada kinerja program, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM14.

##### 1. IM14 Monitor and report on programme performance

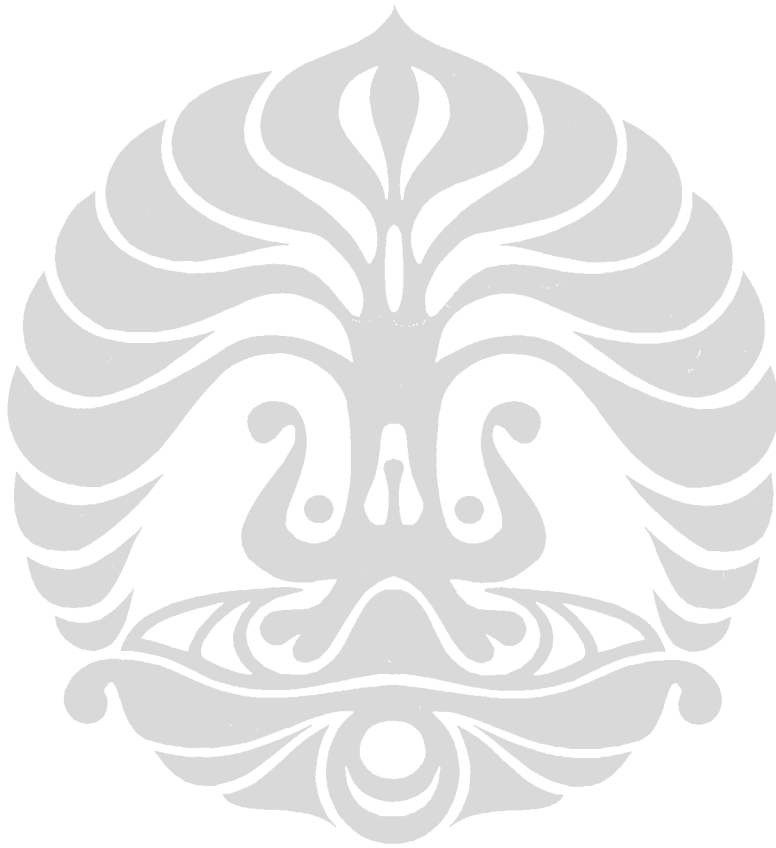
Tabel 39 – RACI CHART IM14

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)	A	C	R

Strategi pengawasan oleh IT bersama-sama dengan BUSINESS dilakukan dengan penggunaan standar manajemen proyek, dengan didukung oleh laporan berkala yang akan diberikan dalam tinjauan berkala. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 4,00.

### **5.1.3.9 Retire Programme**

Untuk melihat proses penyelesaian program, diperlukan proses pendukung *Investment Management*, yaitu: IM15.



## 1. IM15 *Retire the programme*

Tabel 40 – RACI CHART IM15

	EXECUTIVE	BUSINESS	IT
RACI Chart (VAL IT)	A	R	C
RACI Chart (KKKS ABC)		C	A/R

Penutupan investasi TI ditandai dengan serah terima pekerjaan, dengan didukung dokumen pelengkap. Manajer proyek, adalah penanggung jawab dalam proses ini. Tingkat maturitas untuk proses ini adalah 3,83.

### 5.1.4 Evaluasi Terhadap “*Four Ares*”

#### 1. *Are we doing the right things?*

Setiap perencanaan investasi TI (portofolio TI) dilakukan berdasarkan *Performance Contract* perusahaan dalam periode tertentu. Bila terdapat perubahan dalam *Performance Contract*, maka prioritas dalam portofolio TI pasti akan adaptif terhadap hal tersebut.

Dengan demikian, maka setiap perencanaan dalam portofolio TI pasti sesuai dan sejalan dengan strategi organisasi (*right things*).

#### 2. *Are we doing them the right way?*

Dalam mewujudkan rencana portofolio TI, departemen ICT bersama-sama dengan unit bisnis melakukan kolaborasi guna mewujudkan layanan TI yang lebih baik.

Investasi TI merupakan inisiatif oleh unit bisnis dan unit TI. Studi kelayakan dilakukan di tahap awal, untuk memprediksi dan menangkap potensi manfaat yang bisa diperoleh dari rencana investasi TI tersebut. Studi kelayakan juga memperlihatkan potensi risiko yang bisa terjadi, sehingga manajemen risiko bisa dilakukan sejak dini (tindakan preventif dan korektif).

Setiap perkembangan dalam portofolio TI selalu dilaporkan ke eksekutif, sehingga proses pengawasan dan pengendalian (termasuk sumber daya materil dan SDM) bisa dilakukan dengan baik (*right way*).

**3. *Are we getting them done well?***

Perusahaan telah memiliki mekanisme dalam siklus anggaran yang sangat jelas dan telah terdefiniskan dengan sangat baik. Anggaran yang tersedia diserahkan ke unit bisnis untuk dikelola, tergantung kebutuhan dan kepentingan unit bisnis masing-masing dalam mendukung strategi bisnis dan operasional perusahaan secara keseluruhan. Terkait dengan investasi TI, anggaran untuk digunakan dalam investasi TI juga diserahkan ke masing-masing unit bisnis. Hal ini diyakini bisa menjadi dukungan penting untuk menyelesaikan pekerjaan (*done well*).

**4. *Are we getting the benefits?***

Dalam studi kelayakan, telah didefinisikan tentang potensi manfaat yang bisa dihasilkan dari sebuah investasi TI, walaupun masih sangat terbatas di sisi *intangible benefits*. Karena segala struktur kerja yang dipakai sudah sangat

mapan, maka fokus yang sering dilihat adalah pada masalah peningkatan kinerja kerja, perbaikan layanan, pengaruh terhadap keselamatan kerja, kemudahan melakukan pekerjaan, dan mendukung lingkungan kerja yang dinamis (*get the benefits*).

## 5.2 VAL IT *Capability Maturity Level*

Setiap proses di dalam VAL IT merujuk ke proses COBIT sebagai referensi proses pendukung. Setiap proses yang direferensikan di dalam COBIT tersebut diukur sebagai komponen penilaian *Capability Maturity Model* (CMM) dengan menggunakan skala yang mengacu pada standar *Generic Maturity Model* (IT Governance Institute, 2007) seperti terdapat pada Gambar 12.

<p><b>0 Non-existent</b>—Complete lack of any recognisable processes. The enterprise has not even recognised that there is an issue to be addressed.</p> <p><b>1 Initial/Ad Hoc</b>—There is evidence that the enterprise has recognised that the issues exist and need to be addressed. There are, however, no standardised processes; instead, there are <i>ad hoc</i> approaches that tend to be applied on an individual or case-by-case basis. The overall approach to management is disorganised.</p> <p><b>2 Repeatable but Intuitive</b>—Processes have developed to the stage where similar procedures are followed by different people undertaking the same task. There is no formal training or communication of standard procedures, and responsibility is left to the individual. There is a high degree of reliance on the knowledge of individuals and, therefore, errors are likely.</p> <p><b>3 Defined Process</b>—Procedures have been standardised and documented, and communicated through training. It is mandated that these processes should be followed; however, it is unlikely that deviations will be detected. The procedures themselves are not sophisticated but are the formalisation of existing practices.</p> <p><b>4 Managed and Measurable</b>—Management monitors and measures compliance with procedures and takes action where processes appear not to be working effectively. Processes are under constant improvement and provide good practice. Automation and tools are used in a limited or fragmented way.</p> <p><b>5 Optimised</b>—Processes have been refined to a level of good practice, based on the results of continuous improvement and maturity modelling with other enterprises. IT is used in an integrated way to automate the workflow, providing tools to improve quality and effectiveness, making the enterprise quick to adapt.</p>
---

**Gambar 12 – *Generic Maturity Model* (IT Governance Institute, 2007)**

Penjelasan dari masing-masing tingkatan dalam *Generic Maturity Model* adalah sebagai berikut:

0. *Non-existent*

Proses sama sekali belum dikenali dan organisasi tidak menyadari akan keberadaan isu atau proses yang dimaksud.

1. *Initial/Ad Hoc*

Organisasi telah menyadari akan pentingnya sebuah proses. Tetapi, tidak ada standarisasi pelaksanaan proses dalam organisasi, sehingga penanganan proses tersebut masih dilakukan secara *ad-hoc*.

2. *Repeatable but Intuitive*

Proses telah terdefiniskan dan telah menjadi standarisasi. Tetapi belum tersedia sarana untuk pelatihan, atau standar komunikasi yang baku dan tanggung jawab berada pada tingkat individual. Ketergantungan terhadap individu tertentu masih sangat tinggi, sehingga kesalahan masih sangat sering terjadi.

3. *Defined Process*

Prosedur pelaksanaan telah menjadi standar dan telah terdokumentasi, dan dikomunikasikan dengan baik. Proses yang dijalankan tidak terlalu rumit, tetapi lebih ke arah *base practice* yang biasa dilakukan.



#### 4. *Managed and Measurable*

Proses telah dilaksanakan dengan pengawasan yang baik, dan menggunakan standarisasi ukuran-ukuran tertentu. Proses telah dikelola dengan baik dan selalu terlihat peningkatan dalam pelaksanaan proses. Sistem aplikasi dan *tools* tertentu telah digunakan secara terbatas.

#### 5. *Optimised*

Proses telah didefinisikan dan dilaksanakan dengan pengawasan yang sangat baik, dan otomatisasi dengan menggunakan bantuan sistem aplikasi telah dilakukan di semua tahapan proses.

Referensi ke proses COBIT dari VAL IT disebutkan sebagai proses pendukung, dan sudah diketahui bahwa VAL IT adalah kerangka kerja untuk pelengkap COBIT yang lebih menitikberatkan pada pengelolaan investasi TI (IT Governance Institute, 2006). Oleh sebab itu, pengukuran setiap referensi COBIT dalam VAL IT akan memberikan pengaruh bagi proses VAL IT. Perhitungan tingkat maturitas dari setiap referensi ke COBIT dalam proses VAL IT dapat dilihat secara lengkap dalam Lampiran III. Pemetaan dari setiap proses VAL IT dirangkum dalam Tabel 41.

Tabel 41 – VAL IT Capability Maturity Level

VAL IT Process Capability Maturity	Non-exist 0	Initial 1	Repeatable 2	Defined 3	Manage 4	Optimised 5	VALUE
<b>Value Governance (VG)</b>							<b>3.94</b>
VG1 Ensure informed and committed leadership.							3.80
VG2 Define and implement processes.							4.00
VG3 Define roles and responsibilities.							3.83
VG4 Ensure appropriate & accepted accountability.							3.78
VG5 Define information requirements.							4.25
VG6 Establish reporting requirements.							3.50
VG7 Establish organisational structures.							3.40
VG8 Establish strategic direction.							4.00
VG9 Define investment categories.							5.00
VG10 Determine a target portfolio mix.							4.00
VG11 Define evaluation criteria by category.							3.75
<b>Portfolio Management (PM)</b>							<b>4.25</b>
PM1 Maintain a human resource inventory.							4.67
PM2 Identify resource requirements.							4.67
PM3 Perform a gap analysis.							4.67
PM4 Develop a resourcing plan.							4.83
PM5 Monitor resource requirements & utilisation.							4.25
PM6 Establish an investment threshold.							4.50
PM7 Evaluate the initial programme concept BC.							4.00
PM8 Ev. & assign a relative score to the programme BC.							4.00
PM9 Create an overall portfolio view.							4.00
PM10 Make & communicate the invest. decision.							4.00
PM11 Stage-gate (and fund) selected programmes.							4.00
PM12 Optimise portfolio performance.							3.80
PM13 Re-prioritise the portfolio.							3.86
PM14 Monitor & report on portfolio performance.							4.29
<b>Investment Management (IM)</b>							<b>3.74</b>
IM1 Develop a high-level def. of invest. opportunity.							4.00
IM2 Develop an initial programme concept business case.							4.50
IM3 Develop a clear understanding of candidate programmes.							3.67
IM4 Perform alternatives analysis.							3.50
IM5 Develop a programme plan.							3.80
IM6 Develop a benefits realisation plan.							3.50
IM7 Identify full life cycle costs and benefits.							4.50
IM8 Develop a detailed programme business case.							4.50
IM9 Assign clear accountability and ownership.							3.67
IM10 Initiate, plan and launch the programme.							3.00
IM11 Manage the programme.							3.00
IM12 Manage/track benefits.							3.00
IM13 Update the business case.							3.67
IM14 Monitor and report on programme performance.							4.00
IM15 Retire the programme.							3.83

Dari Tabel 41, secara keseluruhan terlihat bahwa semua proses telah dilakukan di KKKS ABC. Pada proses yang memiliki skor 3, aktivitas telah dilakukan walaupun tanpa adanya standar acuan secara pasti. Selanjutnya akan berikan pengembangan yang bisa dilakukan untuk setiap domain VAL IT.

### 5.2.1 Value Governance (VG)

Setiap proses yang dibutuhkan dalam pengelolaan investasi TI dalam VAL IT telah terpenuhi walaupun masih terdapat pembagian tugas yang multi fungsi dalam organisasi. Keselarasan antara strategi bisnis perusahaan dan strategi TI organisasi telah terdefinisi dengan baik. Hal ini semakin diperkuat dengan tersedianya dokumen *IT Strategic Planning* sampai tahun 2009 (Lampiran II, hal 89). Dengan demikian, setiap perencanaan investasi TI di KKKS ABC adalah investasi yang tepat, karena setiap perencanaan investasi TI merupakan turunan dari strategi bisnis perusahaan. Departemen ICT KKKS ABC juga telah melakukan pengelompokan terhadap rencana investasi TI untuk jangka waktu tertentu dalam portofolio investasi TI, sehingga prioritas akan setiap rencana investasi TI telah terdefinisikan dengan jelas.

Tingkat maturitas untuk domain ini secara rata-rata adalah 3,94. Nilai yang diharapkan dari sebuah investasi TI harus disadari oleh unit bisnis sejak awal inisiatif dilakukan. Untuk departemen ICT, pengembangan yang bisa dilakukan oleh KKKS ABC adalah mengoptimalkan komite yang bertanggungjawab secara khusus untuk menangani strategi TI dan menyusun aturan-aturan terkait pencapaian strategi TI perusahaan (*IT Strategy Committee*) yang juga berfungsi sebagai komite pengkajian portofolio TI, sehingga potensi potensi manfaat yang bisa diterima oleh perusahaan bisa dikaji lebih dalam, misalnya aspek finansial yang selama ini belum pernah dilakukan.

### **5.2.2 Portfolio Management (PM)**

Pengelolaan sumber daya di KKKS ABC telah berlangsung dengan sangat baik, karena telah terdapat standar acuan dan dalam pengelolannya telah terdapat sistem aplikasi untuk SDM maupun untuk perencanaan dan pengawasan pemakaian anggaran.

Dalam proses ini keterlibatan unit bisnis dalam setiap proses telah berlangsung dengan baik. Kerjasama yang telah dibangun oleh unit bisnis dan departemen ICT memberikan hasil yang signifikan. Hal ini terlihat dari perolehan tingkat maturitas untuk proses ini secara rata-rata mencapai 4,25. Pengembangan yang bisa dilakukan oleh KKKS ABC antara lain dengan mengimplementasikan sistem aplikasi dalam penyusunan portofolio, yang selama ini masih ditangani secara manual.

### **5.2.3 Investment Management (IM)**

Salah satu keunggulan yang dimiliki oleh KKKS ABC terkait dengan pengelolaan investasi TI adalah tersedianya siklus anggaran yang mapan dan menjadi pegangan dalam penyusunan anggaran investasi TI. Anggaran TI dikelola sepenuhnya oleh unit-unit bisnis dan departemen ICT, sehingga investasi TI dapat terlaksana dengan baik. Untuk melakukan pengawasan terhadap pemakaian anggaran, KKKS ABC juga telah memiliki sistem aplikasi sehingga proses audit

bisa dilakukan dengan transparan. Hal ini membuktikan bahwa transparansi finansial merupakan prioritas yang sangat dipertimbangkan dan diperhatikan oleh eksekutif dan manajemen KKKS ABC.

Tingkat maturitas untuk domain ini adalah 3,74. Siklus anggaran yang mapan di KKKS ABC belum diimbangi oleh keterlibatan unit bisnis dalam pengkajian rencana investasi TI secara mendalam. Pengembangan yang bisa dilakukan KKKS ABC terkait dengan pengelolaan investasi TI adalah dengan mengimplementasikan metode analisis manfaat secara finansial dalam pengkajian investasi TI yang melibatkan unit bisnis. Dengan demikian, maka segala potensi manfaat yang menyangkut finansial bisa ditemukan sejak dini, sehingga upaya menghadirkan layanan TI bagi perusahaan melalui investasi TI dapat dilihat sebagai sebuah layanan yang memiliki nilai bisnis.