

# LAMPIRAN I

## TRANSKRIP WAWANCARA I

---

Ditujukan kepada : Section Head, IT Business Application  
Hari/Jam : Kamis, 26 Juni 2008 / 13.00 – 14.00

---

### IT INVESTMENT FLOW

#### 1. Bagaimana proses alur investasi TI di perusahaan Anda?

Inisiatif investasi TI di KKKS ABC berdasarkan pada *Performance Contract* tahunan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, inisiatif untuk melakukan terbagi dua, yaitu: inisiatif oleh unit bisnis dan inisiatif oleh departemen ICT.

*Performance Contract* adalah susunan target-target pencapaian dan perencanaan strategis perusahaan yang disusun oleh eksekutif perusahaan. Hal-hal yang tercantum dalam *Performance Contract* perusahaan, diterjemahkan menjadi target-target strategis untuk setiap unit bisnis yang terdapat di KKKS ABC.

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 strategi bisnis memerlukan kumpulan 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 antara 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 aset perusahaan secara keseluruhan. Seringkali inisiatif investasi TI oleh departemen ICT juga merupakan efek lanjutan akibat dari apa yang diinisiatifkan oleh unit

bisnis. Misalnya, ketika terjadi peremajaan sistem aplikasi, dan terdapat aplikasi lain yang berhubungan dengan sistem aplikasi tadi, maka peremajaan juga harus dilakukan di sistem aplikasi yang berhubungan tersebut. Standarisasi dan peremajaan teknologi juga menjadi bagian yang selalu diperhatikan oleh departemen ICT. Dalam portofolio TI secara keseluruhan, departemen ICT telah memiliki data lengkap untuk melakukan analisis tentang perlunya dilakukannya peremajaan teknologi. Dengan demikian, maka departemen ICT harus selalu bisa untuk menjadi mitra kerja unit bisnis dalam melakukan aktivitasnya di perusahaan.

Departemen ICT terlibat untuk melakukan pengkajian terhadap rencana investasi dari unit bisnis. Pengkajian yang dilakukan berupa studi kelayakan teknologi, risiko yang muncul, manfaat yang didapatkan perusahaan. Departemen ICT juga melakukan analisis anggaran yang dimiliki unit bisnis terhadap harga layanan TI (barang atau jasa) di lapangan. Bila ternyata harga di lapangan sudah tidak sesuai, maka departemen ICT akan memberikan hasil pengkajian terhadap unit bisnis untuk dievaluasi oleh eksekutif dan mendapatkan tambahan anggaran sesuai dengan kebutuhan.

Untuk penambahan biaya lebih besar dari \$500.000, maka perlu ada klarifikasi dan persetujuan dari BPMIGAS.

Sesudah keseluruhan proses pengkajian dan persetujuan dilakukan, maka pengadaan layanan TI akan dilakukan melalui kontrak kerja dengan vendor penyedia barang atau jasa. Vendor yang memiliki kualifikasi terhadap layanan yang dimaksud bisa memberikan penawaran kepada perusahaan, untuk selanjutnya dinilai oleh perusahaan sebagai pihak yang berhak melakukan pekerjaan layanan TI.

Dalam proses implementasi, unit bisnis dan departemen ICT terlibat dalam proses pengawasan, dan setiap aktivitas, pencapaian serta penggunaan biaya harus selalu dilaporkan oleh pihak pelaksana proyek (vendor) ke perusahaan.

## LAMPIRAN II

### TRANSKRIP WAWANCARA II

---

Ditujukan kepada : Section Head, IT Business Application  
Hari/Jam : Rabu, 02 Juli 2008 / 13.40 – 15.00

---

#### VALUE GOVERNANCE (VG)

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

**1. Bagaimanakah struktur pelaporan IT Manager pada perusahaan Anda?**

IT Manager melaporkan pekerjaan kepada VP SCM & ICT dalam *Weekly Meeting*, tentang pencapaian dalam seminggu. Tiap akhir *Quarter*, ada review pencapaian *Performance Contract*. Kemudian pada akhir tahun dilakukan review terhadap kinerja untuk 1 tahun (pada tiap *Quarter*), termasuk review checklist dari item dari *Performance Contract*.

**2. Bagaimanakah inisiatif investasi TI dilakukan di perusahaan Anda?**  
(Lampiran I).

**3. Bagaimana cara mensosialisasikan strategi TI?**

Dulu, sempat ada inisiatif *IT Forum*, yang mengumpulkan wakil-wakil user untuk men-share visi dan misi TI, serta rencana pengembangan TI ke depan. Tapi pada pelaksanaannya, belakangan tidak berjalan mulus, sehingga kegiatan ini tidak dilakukan lagi.

Untuk sekarang, sosialisasi lebih menggunakan pertemuan informal, dalam bentuk yang lebih sederhana. Dimana, tetap melibatkan user dalam sebuah kegiatan diskusi mengenai rencana-rencana TI ke depan. Sudah ada rencana untuk kembali mengaktifkan kegiatan IT Forum mulai tahun depan (2009).

##### *VG2 Define and implement processes*

**4. Bagaimana investasi TI dilakukan?**

- **Planning and budgeting**  
Berdasarkan ketersediaan anggaran.
- **Prioritisasi dari rencana terkait dengan anggaran**  
Departemen ICT telah memiliki dokumen perencanaan TI (*IT Strategic Planning*) sampai tahun 2009. Di dalam dokumen tersebut sudah disebutkan, tetapi, belum dilaksanakan secara sepenuhnya dalam operasional di lapangan.
- **Pengalokasian sumber daya berdasarkan prioritas**

Disesuaikan dengan kompetensi dan background dari masing-masing SDM.

- **Pengawasan dan mengkomunikasikan kinerja**  
Pengawasan dilakukan dengan melalui *Periodic Report* dari masing-masing PIC yang terlibat dalam proyek yang sedang berjalan.
- **Remedial action**  
Belum ada.
- **Benefits**  
Untuk tools khusus, pernah direncanakan menggunakan ROI, tetapi lebih ke arah *intangibile benefits*.

### *VG3 Define roles and responsibilities*

#### **5. Bagaimana pengaturan peran dan tanggungjawab (otoritas) dalam proyek TI?**

##### **a. Investment decision body**

Sempat pernah dibuat sebuah comitee khusus (IT Steering Comitee) yang bertanggung jawab sebagai pengambil keputusan terakhir dalam investasi TI. Belakangan, tanggung jawab ini beralih ke *IT Manager* tentunya setelah mendapat persetujuan dari *stakeholder* proyek bersangkutan.

##### **b. Sponsor program**

Sponsorship untuk proyek TI terdiri dari 2 bagian, yaitu Sponsor dari End User (Stakeholder) dan sponsor dari departemen ICT.

##### **c. Program & Project Management**

Program dan *project management* dipegang sepenuhnya oleh departement ICT.

#### **6. Apakah ada persiapan yang dilakukan sebelum sebuah proyek TI dimulai?**

Idealnya ada. Persiapan yang kami lakukan sebelum proyek TI dimulai, mencakup planning budget, requirement, persiapan kontrak (berkolaborasi dengan departement SCM (*Supply Chain Management*), *project management*. Untuk mendukung proses ini, belum tersedia dokumen baku yang dijadikan standar acuan untuk proses sejenis di proyek yang lain.

#### **7. Bagaimanakah bentuk koordinasi yang dilakukan antara manajemen TI dan stakeholder proyek TI?**

Di beberapa proyek yang dilakukan adalah weekly report dan weekly meeting atau periodik meeting dengan mereka.

### *VG4 Ensure appropriate and accepted accountability*

#### **8. Bagaimana control yang dilakukan dalam proyek TI (terkait untuk menunjang akuntabilitas)?**

Dalam pelaporan proyek, selalu dibuat tahapan pengerjaan proyek, budget yang sudah dikeluarkan, dan *spending planning* ke depannya akan seperti apa.

**9. Apakah evaluasi terhadap potensi manfaat yang telah dilakukan di *pre-project* dilakukan juga di *post-project*?**

Kadang iya, kadang tidak. Lebih sering tidak. Memang harusnya ada. Post-implementation evaluation lebih sering dilakukan secara informal. Misalnya, pada proyek terakhir, setelah proyek selesai, dilakukan review tentang hal-hal yang didalam kesepakatan masih belum terlaksana. Itu masih dilakukan. Intinya, tergantung proyeknya. Ada beberapa kasus yang dilakukan, tapi ada juga yang tidak dilakukan. Biasanya, bila proyek tersebut memakan biaya yang besar, maka evaluasi tersebut akan dilakukan.

***VG5 Define information requirements***

**10. Bagaimanakah proses pengukuran kinerja dalam proyek TI?**

Pengukuran kinerja dilakukan menggunakan KPI. Departemen ICT telah memiliki standar acuan tersendiri untuk mengukur kinerja dari SDM TI yang terlibat dalam proyek TI.

**11. Apakah sudah diimplementasikan tools formal untuk performance management??**

Belum ada.

***VG6 Establish reporting requirements***

**12. Apakah portofolio proyek TI yang telah dibuat dilaporkan ke eksekutif perusahaan (dalam periode tertentu)?**

Tentunya. Secara keseluruhan, portofolio tersebut dilaporkan. Tapi untuk laporan detailnya, hanya proyek TI dengan skala yang besar yang akan dilaporkan.

**13. Apakah ada respon yang diberikan eksekutif terkait dengan laporan portofolio eksekutif tadi?**

Eksekutif dalam hal ini berfungsi sebagai untuk menerima *Reporting progress*. Interupsi dan campur-tangan terlalu jauh jarang dilakukan. Concern dari eksekutif adalah meyakinkan bahwa continuous improvement tetap dilakukan untuk hal-hal yang masih belum tercakup.

**14. Apakah portofolio proyek TI dilaporkan juga ke unit bisnis terkait?**

Iya. Hal ini dilakukan sehingga setiap unit bisnis memahami portofolio TI terhadap spesifik bisnis yang dijalankan unit bisnisnya.

***VG7 Establish organizational structures***

**15. Bagaimana struktur departemen ICT di perusahaan Anda? Apakah ada *committee*, *board* atau *forum* tertentu yang khusus menangani masalah TI?**

Departemen ICT sudah ada. Tetapi *committee*, *board* atau *forum* tertentu sudah tidak aktif lagi, seperti yang sudah terjawab di pertanyaan yang sebelumnya.

**16. Apakah terdapat koordinasi dan komunikasi antara fungsi TI dan stakeholder yang lain?**

Koordinasi dan komunikasi dilakukan dalam tingkat proyek. Departemen ICT hadir untuk mendukung bisnis perusahaan dalam bentuk *services*. Bila tidak ada *services* ke stakeholderlainnya, maka tidak ada koordinasi dan komunikasi secara khusus yang dilakukan.

Koordinasi lainnya secara perusahaan keseluruhan dilakukan dalam *periodic meeting* yang dilaksanakan setiap tahun dan di evaluasi setiap *Quarter* (periode empat bulanan). Secara bisnis, kami memiliki strategi tahunan yang dikenal dengan istilah *Performance Contract* yang menjadi target untuk jangka waktu 1 tahun. Strategi tersebut di turunkan ke setiap divisi organisasi dan setiap departemen di bawah divisi untuk menjadi *Division Performance Contract* dan *Department Performance Contract*.

Kesempatan inilah yang dijadikan sebagai tempat koordinasi dan komunikasi antara departemen ICT dan stakeholder lainnya, dalam tingkat struktur organisasi secara keseluruhan.

**VG8 Establish strategic direction**

**17. Apakah investasi proyek-proyek TI sejalan dengan visi perusahaan?**

Iya. Rencana investasi TI dilakukan berdasarkan *Performance Contract* yang dilakukan pada periode tahunan tadi. Dengan demikian investasi proyek-proyek TI pasti sejalan dengan visi perusahaan.

**18. Apakah arah pengembangan TI sesuai dengan strategi bisnis perusahaan?**

Iya. Strategi pengembangan layanan TI diturunkan dari *Performance Contract* tadi. Maka, arah pengembangan TI pasti sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

**VG9 Define investment categories**

**19. Apakah investasi TI yang dilakukan dibagi dalam tipe kategorisasi (strategic/informational/transactional/infrastructure)?**

Iya. Departemen ICT telah memiliki template kategori dari tipe investasi TI.

**VG10 Determine a target portfolio mix**

**20. Apakah setiap investasi TI yang dilakukan mempertimbangkan dampak secara finansial dan non-finansial?**

Iya. Sebisa mungkin dampak secara finansial di *capture* sejak dini untuk melihat dampak finansial secara langsung. Sebagai perusahaan ini telah menjalankan bisnisnya selama 30 tahun, kami lebih memfokuskan diri terhadap efisiensi. Karena segala struktur kerja yang dipakai sudah sangat *establish*, maka fokus yang sering dilihat ada masalah peningkatan kinerja kerja, perbaikan layanan, pengaruh terhadap keselamatan kerja dan hal-hal yang lebih banyak berkaitan dengan sisi *intangible*.

**21. Bagaimana dengan manajemen risiko dalam investasi TI?**

Manajemen risiko tetap dilakukan. Prosesnya lebih ke arah analisis sebab-akibat. Misalnya, bisa hal ini tidak dilakukan, maka risiko yang berpotensi muncul adalah sebagai berikut. Dalam beberapa kasus, ada yang terdokumentasi dan ada yang tidak. Proses manajemen risiko akan dilakukan secara lebih mendetail pada investasi TI yang besar.

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

#### **22. Bagaimana proses evaluasi dilakukan dalam investasi TI di perusahaan Anda?**

Departemen ICT selalu melaporkan investasi TI yang dilakukan secara periodik. Termasuk progress status dari investasi TI yang sedang berjalan, dan temuan-temuan dilapangan yang berpengaruh penting terhadap terlaksananya proyek TI.

### **PORTFOLIO MANAGEMENT**

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

#### **1. Bagaimana cara departemen ICT mengelola sumber daya manusia (kompetensi, load pekerjaan)?**

SDM di perusahaan ini ditentukan oleh Divisi *Human Resource (HR)*. HR memiliki mekanisme untuk melihat struktur organisasi di masing-masing departemen. Untuk pekerjaan dengan di bidang tertentu di penuhi oleh orang-orang dengan spesifikasi dan kompetensi yang spesifik dan didukung oleh data job description. Bila ada sebuah pekerjaan tertentu, akan dilihat tingkat kepentingannya, sehingga terdapat 2 pilihan yaitu menggunakan SDM kontrak, atau merekrut *permanent employee*. Untuk jenis pekerjaan yang sifatnya bisa dilakukan oleh banyak orang, maka SDM untuk pekerjaan tersebut sebaiknya di *outsource*. Tapi untuk pekerjaan yang *critical*, strategis dan spesifik, sebaiknya dipegang oleh *permanent employee*.

#### **2. Apakah ada cara yang dilakukan departemen ICT menciptakan lingkungan kerja yang kondusif khususnya di lingkungan kerja TI?**

Secara formal, departemen ICT memiliki kegiatan berupa *Team Building* tahunan. Kegiatan ini digunakan untuk men-*share* visi dan misi departemen ICT ke depannya akan seperti apa. *Team Building* juga digunakan untuk membangun bonding antar employee. Banyak juga kegiatan informal yang dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

#### ***PM2 Identify resource requirements***

#### **3. Apakah portofolio TI juga mencakup kebutuhan sumber daya manusia di rencana proyek jangka panjang?**

SDM TI tidak secara langsung dibawah kendali departemen ICT. Yang menjadi penentu adalah HR. Sehingga kebutuhan SDM dilepaskan dari rencana proyek jangka panjang. Contoh kasus, untuk departemen ICT. Dengan 30 tahun beroperasi, sudah banyak pegawai-pegawai yang memasuki masa

pensiun. Untuk departemen ICT, kebutuhan SDM lebih ke arah *replacement*, dalam arti memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja yang akan berkurang akibat ditinggalkan oleh orang-orang yang pensiun. Sehingga kebutuhan SDM untuk departemen ICT dari tahun ke tahun tidak terlalu signifikan. Terkait dengan *human resource inventory* tadi, untuk mencukupi kebutuhan SDM di tingkat *daily operational*, maka strategi yang dilakukan adalah *outsource*.

#### ***PM3 Perform a gap analysis***

#### **4. Bagaimanakah caranya departemen ICT mengelola *gap* antara kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan di masa mendatang?**

Dalam hal teknologi, pasti terdapat *gap* antara teknologi yang digunakan sekarang, dan penggunaan teknologi yang lebih baru dan ideal. Tapi, untuk mewujudkan peremajaan tersebut, kembali lagi ke budget yang tersedia. Yang dilakukan adalah analisis risiko terhadap situasi dan kondisi antara kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan. Misalnya, untuk kasus daya tampung *harddisk* di server. Telah dilakukan *capacity plan* untuk menentukan apakah daya tampung *harddisk* server yang sekarang masih bisa bertahan untuk berapa lama, dengan mempergunakan asumsi kenaikan rata-rata di periode tertentu. Bila telah mencapai titik toleransi tertinggi, maka pengadaan atau bahkan penggantian server (bila teknologinya sudah kadaluarsa) bisa di usulkan untuk dianggarkan di periode anggaran berikutnya.

#### ***PM4 Develop a resourcing plan***

#### **5. Bagaimana cara departemen ICT membuat perencanaan sumber daya dalam proyek TI?**

Budget, sudah jelas di awal tadi.

Selanjutnya untuk menentukan SDM, paling jelas adalah kompetensi. Yang pertama dilihat adalah kompetensi orang di dalam seperti apa. *Internal equity* nya seperti apa. Memadai atau tidak bila ada proyek TI yang membutuhkan keahlian khusus, dan memadainya di tingkat apa. Contohnya, saya memiliki tim *programmer* yang banyak. Maka solusi yang diambil untuk *application development* tidak mungkin saya *outsource*. Karena saya yakin untuk proyek TI tersebut cukup dilakukan dengan menggunakan SDM internal. Tapi ada hal-hal yang misalnya proyeknya tidak bisa dilakukan oleh orang-orang internal. Seperti pada proyek implementasi ERP. Untuk proyek ini, kita tidak punya orang-orang berkompeten. Dan solusi yang diambil adalah meng-*outsource* implementasi ERP tersebut lewat vendor TI yang telah memiliki pengalaman dan tentunya berkompeten untuk implementasi ERP.

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

#### **6. Bagaimana cara departemen ICT meninjau fungsionalitas TI dalam hubungannya dengan perkembangan bisnis perusahaan?**

Intinya, fungsi IT ada untuk mensupport company. *Performance Contract* yang dibuat tentu sejalan dengan tujuan bisnis perusahaan.

#### ***PM6 Establish an investment threshold***



**7. Bagaimana cara departemen ICT memastikan bahwa seluruh investasi TI yang telah direncanakan dapat direalisasikan?**

Ada 2 hal yang akan dilakukan. Pertama melakukan periodik *review*. Setidaknya tiap quarter dilakukan review terhadap rencana investasi TI pada periode tersebut, untuk memastikan bahwa kontrak kerja yang telah direncanakan tercapai.

Kemudian, pada akhir quarter 4 akan dilakukan review secara keseluruhan. Hal ini dilakukan bukan hanya terhadap semua portofolio TI yang telah direncanakan.

***PM7 Evaluate the initial programme concept business case***

**8. Bagaimana konsep perencanaan investasi TI dilakukan di perusahaan Anda?**

Inisiatif untuk melakukan investasi TI terbagi menjadi 2 bagian. Pertama adalah inisiatif yang dimulai oleh bisnis unit, dan yang kedua adalah inisiatif yang dimulai oleh departemen ICT. Di dalamnya terdapat *workflow* yang telah digunakan secara general untuk proses standar *procurement* di perusahaan kami.

***PM8 Evaluate and assign a relative score to the programme business case***

**9. Seberapa besar pengaruh hasil dari konsep perencanaan investasi TI tadi terhadap keputusan akhir dari pengambil keputusan?**

Sangat berpengaruh. Bila *business case* bisa dipresentasikan (di depan eksekutif dan stakeholder lainnya) dengan benar, dengan didukung oleh pengkajian yang kuat bahwa investasi TI tertentu harus dilakukan, dan didukung oleh budget, maka kegiatan investasi bisa dilakukan. Tentunya disesuaikan dengan *Performance Contract* yang telah disusun dan disetujui sejak awal.

***PM9 Create an overall portfolio view***

**10. Apakah yang akan dilakukan departemen ICT bila terjadi perubahan prioritas dalam strategi bisnis, terkait dengan perubahan prioritas investasi TI?**

Perubahan yang signifikan di sisi strategi bisnis pasti akan di ikuti oleh strategi TI. Hal ini pernah terjadi ketika sebuah investasi TI terkait dengan prioritas strategi bisnis perusahaan sedang berjalan. Di tengah jalan, terjadi perubahan strategi bisnis, sehingga investasi TI harus di drop. Memang telah keluar biaya yang tidak sedikit. Tapi, bila proyek ini tetap dipaksakan untuk dilakukan, maka kelangsungan strategi bisnis secara keseluruhan akan terancam.

**11. Dampak apakah yang akan dirasakan oleh departemen ICT dan unit bisnis terkait perubahan prioritas tersebut?**

Akan terjadi perubahan prioritas dalam portofolio TI secara keseluruhan. Departemen ICT di perusahaan ini dirancang untuk adaptif. Karena jumlah investasi yang tidak sedikit, maka investasi TI dalam kurun waktu singkat

tidak mungkin akan balik modal. Karena merupakan perusahaan PSC, dimana seluruh regulasi sangat tergantung dari kebijakan pemerintah Indonesia dalam hal ini BPMIGAS, maka perusahaan kami dituntut untuk bisa adaptif terhadap segala perubahan, termasuk departemen ICT nya.

***PM10 Make and communicate the investment decision***

**12. Bagaimana proses pengambilan keputusan (memutuskan untuk dilakukan) dalam perencanaan investasi TI?**

Keputusan terakhir ada di tangan stakeholder (*go or no go*). Departemen ICT bertugas untuk pendamping dalam memberikan gambaran tentang *technical thing* terkait dengan adanya investasi TI yang direncanakan.

***PM11 Stage-gate (and fund) selected programmes***

**13. Bagaimana kebijakan yang dilakukan perusahaan terkait pendanaan investasi TI?**

Seluruh proyek TI harus mengikuti siklus anggaran perusahaan. Perencanaan harus di anggarkan terlebih dahulu dalam performance contract tahunan. Kalau memang karena kasus tertentu, stakeholder bisa meminta tambahan anggaran ketika dilakukan proses revisi budget, dengan didukung oleh pengkajian yang kuat dari departement ICT.

***PM12 Optimize portfolio performance***

**14. Apakah evaluasi terhadap portofolio TI memberikan pengaruh terhadap rencana jangka panjang investasi TI di masa mendatang?**

Pasti. Bila kemudian hari ternyata ditemukan bahwa ada item dalam portofolio TI sudah tidak sejalan dengan strategi bisnis, maka rencana investasi tersebut bisa ditiadakan dari portofolio.

***PM13 Re-prioritize the portfolio***

- Idem PM9

***PM14 Monitor and report on portfolio performance***

**15. Bagaimana cara departemen ICT mengawasi dan melaporkan kinerja portofolio TI ke stakeholder terkait (eksekutif perusahaan, manajemen senior, unit bisnis)?**

Dalam periodik review. Mulai mingguan, bulanan, empat bulanan hingga tahunan.

## **INVESTMENT MANAGEMENT**

***IM1 Develop a high-level definition of investment opportunity***

**1. Apakah yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang potensi manfaat yang bisa dihasilkan oleh sebuah investasi TI?**

Dilakukan pengkajian. Hasilnya kemudian dipetakan dalam gab analysis. Singkatnya, bila potensi manfaat yang didapat ternyata kurang, maka investasi TI tersebut bisa dibatalkan.

**2. Apakah ada kategorisasi terhadap potensi manfaat tersebut?**

Ada. *Intangible* dan *Tangible*.

***IM2 Develop a initial programme concept business case***

**3. Bagaimana konsep inisiasi program investasi TI?**

Inisiasi ada 2, user driven dan IT driven (sudah didapat lewat pertanyaan yang sebelumnya).

**4. Apakah konsep inisiasi ini menyebutkan faktor-faktor (asumsi) yang bisa mempengaruhi sebuah program investasi TI?**

Iya. Dengan menggunakan analisis hubungan sebab-akibat (sudah didapat lewat pertanyaan yang sebelumnya).

**5. Bagaimana departemen ICT mengidentifikasi dan menganalisis dampak risiko yang berpotensi muncul dalam program investasi TI?**

Dengan melakukan risk analysis. Yang dilakukan ada yang formal dan ada yang informal, dengan mengkomunikasikan ke stakeholder.

***IM3 Develop a clear understanding of candidate programmes***

**6. Apakah konsep inisiasi program investasi TI memiliki “alat ukur” yang dijadikan patokan untuk mengukur setiap potensi nilai yang dihasilkan dari komponen (manfaat, risiko, sumber daya) yang terlibat di dalam konsep inisiasi program investasi TI?**

Tidak ada alat ukur secara khusus. Yang di pakai adalah hasil pengkajian (termasuk manfaat, risiko dan kebutuhan sumber daya).

***IM4 Perform alternatives analysis***

**7. Bagaimana keterlibatan manajemen bisnis dalam melakukan analisis manfaat dari program investastasi TI?**

Analisis manfaat memang sudah dimulai dari user. Departemen ICT dalam hal ini memberikan dukungan data berupa hasil pengkajian dan potensi lainnya melalui kehadiran sebuah layanan TI.

***IM5 Develop a programme plan***

**8. Apakah sudah ada aturan baku, terkait penggunaan dokumen standar untuk mencatat setiap aktivitas, proses serta *output* yang dihasilkan dalam setiap proses inisiasi investasi TI?**

Belum ada dokumen baku yang secara khusus digunakan untuk proses ini.

**9. Apakah ada organisasi yang dibentuk khusus untuk mengelola jalannya sebuah investasi TI (*project management*)?**

Untuk proyek dengan biaya besar, akan di bentuk sebuah organisasi khusus yang mengacu ke standar *project management*. Untuk proyek operasional, organisasi yang dibentuk berupa PIC yang sekaligus bertanggungjawab sebagai *contact person*.

***IM6 Develop a benefits realization plan***

**10. Apakah yang dilakukan departemen ICT untuk mengawasi agar proyek TI memberikan hasil sesuai yang diharapkan?**

Selama sebuah proyek dilakukan dengan menggunakan standar project management yang benar, tentunya ada periodik report yang akan diberikan dalam periodik review. Melalui kegiatan inilah proses pemantauan dilakukan.

**11. Apakah yang dilakukan organisasi TI bila ada risiko yang muncul?**

Risiko yang muncul lebih dilihat dari sisi dampak yang dihasilkan. Bila dampaknya masih bisa dikendalikan, maka proyek akan tetap berjalan. Tapi bila dampaknya akan sangat berakibat buruk, maka proyek yang sedang berjalan bisa di drop. Oleh sebab itu, risk analysis harus dilakukan dengan benar ketika proyek masih dalam fase inisiatif.

**12. Bagaimanakah departemen ICT mengukur nilai tambah yang telah diberikan bagi perusahaan?**

Nilai tambah yang paling ditekankan adalah intangible. Nilai tambah yang berurusan dihadirkan oleh departemen ICT adalah mengubah setiap pekerjaan yang sifatnya clerical, menjadi analytical.

**13. Bagaimanakah departemen ICT mengukur bahwa proyek yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan kebutuhan yang disampaikan oleh user?**

Dilakukan evaluasi, dengan post implementation evaluation.

***IM7 Identify full life cycle costs and benefits***

**14. Apakah setiap proyek memiliki *cost-center* nya sendiri?**

Tidak. Proyek-proyek TI tidak memiliki Cost-center. Tetapi tiap unit bisnis memiliki anggaran untuk melaksanakan proyek yang menyatu di dalam cost-center unit bisnis.

**15. Bagaimana investasi TI di perusahaan Anda?**

(sudah didapat lewat pertanyaan yang sebelumnya).

***IM8 Develop a detailed programme business case***

**16. Bagaimana bentuk realisasi dari konsep inisiasi program investasi TI?**

(sudah didapat lewat pertanyaan yang sebelumnya).

***IM9 Assign clear accountability and ownership***

**17. Seberapa sering proyek TI berhasil/gagal dalam memenuhi harapan/ekspektasi yang ada?**

Seharusnya, departemen ICT berhasil 100%. Tetapi, pada kenyataannya untuk memenuhi harapan/ekspektasi tidak ada yang 100%. Bila di average, maka angka yang saya bisa berikan adalah 80%-90% departemen ICT bisa memenuhi ekspektasi yang ada.

**18. Berapa persen biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk proyek-proyek TI (*maintenance, development, procurement*) bila dibandingkan dengan profit yang diperoleh perusahaan?**

IT Budget compare to Company Budget sekitar 8%. Mudah-mudahan angka ini bisa menggambarkan total biaya yang di anggarkan oleh TI dalam periode 1 tahun.

**19. Siapakah yang memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan di pelaksanaan proyek-proyek TI?**

Project Manager dari proyek-proyek TI.

***IM10 Initiate, plan and launch the programme***

- *Kesimpulan*

***IM11 Manage the programme***

- *Reference to IM6*

***IM12 Manage/track benefits***

- *Reference to IM6*

***IM13 Update the business case***

**20. Bila ditemukan hal-hal bersifat korektif dalam evaluasi (*lesson learn*), apakah temuan ini akan mempengaruhi konsep pengelolaan investasi TI secara keseluruhan?**

Tergantung dari sifat lesson learn. Bila ternyata signifikan, maka harus dilakukan. Bila ternyata tidak signifikan dan memakan banyak sumber daya (biaya dan SDM), maka tidak dilakukan.

***IM14 Monitor and report on programme performance***

**21. Bagaimana proses pengawasan dan pelaporan kinerja program dibuat?**

(sudah didapat lewat pertanyaan yang sebelumnya).

***IM15 Retire the programme***

**22. Bagaimana proses yang dilakukan untuk menyatakan bahwa seluruh rangkaian aktivitas dalam proyek TI telah selesai?**

Handover pekerjaan, dengan didukung dokumen yang ditandatangani kedua belah pihak.

**23. Siapa yang bertanggung jawab dalam proses ini?**

Project Manager.



# LAMPIRAN III

## PEMETAAN HASIL WAWANCARA KE VAL IT, MATURITY LEVEL SCORE, DAN RACI CHART

### CHART

#### Value Governance (VG)

Tabel 1- VG1 Ensure informed and committed leadership

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>VG1 Ensure informed and committed leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Struktur pelaporan IT Manager di KKKS ABC.</b> IT Manager melaporkan pekerjaan kepada VP SCM &amp; ICT dalam Weekly Meeting, tentang pencapaian dalam seminggu. Tiap akhir Quarter, ada review pencapaian Performance Contract. Kemudian pada akhir tahun dilakukan review terhadap kinerja untuk 1 tahun (pada tiap Quarter), termasuk review checklist dari item dari Performance Contract.</li> <li><b>Proses inisiatif investasi TI di KKKS ABC.</b> Inisiatif untuk investasi TI ada 2 jenis, yaitu: inisiatif oleh business user dan inisiatif oleh manajemen TI.</li> <li><b>Cara mensosialisasikan strategi TI di KKKS ABC.</b> Untuk mensosialisasikan strategi TI, pernah digunaka IT Forum sebagai media untuk men-share visi dan misi TI, serta rencana pengembangan TI ke depan. Pada pelaksanaannya, tidak berjalan mulus, sehingga kegiatan ini tidak dilakukan lagi. Sekarang, sosialisasi lebih menggunakan pertemuan informal, dalam bentuk yang lebih sederhana. Dimana, tetap melibatkan unit bisnis dalam sebuah kegiatan diskusi mengenai rencana-rencana TI ke depan. Sudah ada rencana untuk kembali mengaktifkan kegiatan IT Forum mulai tahun depan (2009).</li> </ul>		<b>3.80</b>	A/C	R	R	
	Primary					
	PO1.2 Business-IT Alignment	4.00				
	PO1.4 IT Strategic Plan	4.00				
	PO4.4 Organisational Placement of the IT Function	4.00				
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00				
	ME4.2 Strategic Alignment	4.00				

Tabel 2 - VG2 Define and implement processes

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>VG2 Define and implement processes</b></p> <p><b>Proses Investasi TI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planning and budgeting</b> Rencana untuk portfolio TI dilakukan setiap tahun, berkaitan dengan adanya strategi bisnis perusahaan yang disebut <i>Performance Contract (PC)</i>. Setiap perencanaan strategi departemen diturunkan dari PC ini. Dalam PC juga disebutkan anggaran untuk masing-masing departemen.</li> <li>• <b>Prioritisasi dari rencana terkait dengan budget</b> Dalam perencanaan <i>IT Strategic Planning</i> sudah disebutkan. Tapi, belum dilaksanakan secara maksimal.</li> <li>• <b>Pengalokasian SDM berdasarkan prioritas</b> Disesuaikan dengan kompetensi dan background dari masing-masing SDM.</li> <li>• <b>Pengawasan dan pengkomunikasian kinerja</b> Pengawasan dilakukan dengan melalui laporan berkala dan evaluasi berkala dari masing-masing PIC yang terlibat dalam proyek yang sedang berjalan.</li> <li>• <b>Benefits</b> Untuk tools khusus, pernah direncanakan menggunakan ROI, tetapi lebih ke arah <i>intangible benefits</i>. Sebelum dimulainya project, akan dilakukan pengkajian terhadap setiap potensi benefit yang bisa didapat dari adanya layanan TI yang akan diinvestasikan.</li> </ul>	4.00		A	R	C	
	Primary					
	PO4.1 IT Process Framework	3.00				
	ME1.1 Monitoring Approach	5.00				
	ME1.3 Monitoring Method	5.00				
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00				
	Secondary					
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00				
	PO5.3 IT Budgeting	5.00				
	PO5.4 Cost Management	5.00				
	PO5.5 Benefit Management	3.00				
	PO10.2 Project Management Framework	3.00				



Tabel 3 - VG3 Define roles and responsibilities

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>VG3 Define roles and responsibilities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaturan peran dan tanggungjawab (otoritas) dalam proyek TI.</li> </ul> <p><b>* Investment decision body</b>  <i>Stakeholder</i> (unit bisnis) dari investasi TI berperan penting dalam pengambilan keputusan.</p> <p><b>* Sponsor program</b>                      Sponsorship untuk proyek TI terdiri dari 2 bagian, yaitu Sponsor dari unit bisnis (<i>Stakeholder</i>) dan sponsor dari departemen ICT.</p> <p><b>* Program &amp; Project Management</b>                      Program dan <i>project management</i> dipegang sepenuhnya oleh departemen ICT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persiapan Pra-proyek</b>                      Persiapan mencakup <i>planning budget, requirement</i>, persiapan kontrak (berkolaborasi dengan departemen SCM (<i>Supply Chain Management</i>), <i>project management</i>.                      Untuk mendukung proses ini, belum tersedia dokumen baku yang dijadikan standar acuan untuk proses sejenis di proyek yang lain.</li> <li>• <b>Koordinasi antara manajemen TI dan stakeholder dalam proyek TI</b>                      Di beberapa proyek yang dilakukan adalah <i>weekly report</i> dan <i>weekly meeting</i> atau <i>periodik meeting</i> dengan mereka.</li> </ul>		<b>3.83</b>	A	R/C	R/C	
	Primary					
	PO4.6 Establishment of Rules and Responsibilities	5.00				
	PO4.15 Relationships	4.00				
	Secondary					
	PO4.8 Responsibility for Risk, Security and Compliance	3.00				
	PO4.9 Data and System Ownership	5.00				
	PO10.1 Programme Management Framework	3.00				
	PO10.2 Project Management Framework	3.00				

Tabel 4 - **VG4 Ensure appropriate and accepted accountability**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>VG4 Ensure appropriate and accepted accountability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Control dalam proyek TI (terkait untuk menunjang akuntabilitas)</b> Dalam pelaporan proyek, selalu dibuat tahapan pengerjaan proyek, budget yang sudah dikeluarkan, dan budget spending planning ke depannya.</li> <li><b>Post Implementation Evaluation/Review</b> Post-implementation evaluation lebih sering dilakukan secara informal. Bila proyek tersebut memakan biaya yang besar, maka evaluasi secara formal akan dilakukan.</li> </ul>	<b>3.78</b>		A	R/C	R/C
	Primary				
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO6.1 IT Policy and Control Environment	4.00			
	PO6.2 Enterprise IT Risk and Control Framework	4.00			
	PO6.3 IT Policies Management	4.00			
	PO6.4 Policy, Standar and Procedures Rollout	4.00			
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00			
	ME4.2 Strategic Alignment	4.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			
	Secondary				
ME4.2 Strategic Alignment	4.00				

Tabel 5 - **VG5 Define information requirements**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>VG5 Define information requirements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Proses pengukuran kinerja dalam proyek TI</b> Pengukuran kinerja dilakukan menggunakan KPI. Departemen ICT telah memiliki standar acuan tersendiri untuk mengukur kinerja dari SDM TI yang terlibat dalam proyek TI. Sedangkan tools formal untuk mengukur performance management belum ada.</li> </ul>	<b>4.25</b>		I	C	A/R
	Primary				
	ME1.1 Monitoring Approach	5.00			
	ME1.2 Definition and Collection of Monitoring Data	4.00			
	ME1.3 Monitoring Method	5.00			
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00			

Tabel 6 - VG6 Establish reporting requirements

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>VG6 Establish reporting requirements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pelaporan portfolio TI ke eksekutif</b> Porftfolio tersebut dilaporkan. Tapi untuk laporan detailnya, hanya proyek TI dengan skala yang besar yang akan dilaporkan.</li> <li>• <b>Respon yang diberikan eksekutif</b> Eksekutif dalam hal ini berfungsi untuk pemantauan proses. Interupsi dan campur-tangan terlalu jauh jarang dilakukan. Consern dari eksekutif adalah meyakinkan bahwa contiunuuous improvement tetap dilakukan untuk hal-hal yang masih belum tercakup.</li> <li>• <b>Pelaporan portfolio TI ke unit bisnis terkait</b> Pelaporan dilakukan agar setiap unit bisnis memahami portfolio TI terhadap spesifik bisnis yang dijalankan unit bisnisnya.</li> </ul>	Primary		I	C	A/R
	ME1.5 Board and Executive Reporting	4.00			
	ME3.5 Integrated Reporting	4.00			
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00			
	ME4.6 Performance Measurement	5.00			
		<b>3.50</b>			

Tabel 7 - VG7 Establish organizational structures

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>VG7 Establish organizational structures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Struktur manajemen TI di KKKS ABC</b> Manajemen TI sudah ada. Secara langsung, Manager IT bertanggung jawab ke Vice President Divisi SCM &amp; ICT.</li> <li>• <b>Koordinasi dan komunikasi antara fungsi TI dan stakeholder yang lain</b> Koordinasi dan komunikasi dilakukan dalam level proyek. Departemen ICT bertugas untuk mendukung bisnis perusahaan dalam bentuk services. Bila tidak ada services ke stakeholder lainnya, maka tidak ada koordinasi dan komunikasi secara khusus yang dilakukan. Koordinasi lainnya secara perusahaan keseluruhan dilakukan dalam periodic meeting yang dilaksanakan setiap tahun dan di evaluasi setiap Quarter (periode empat bulanan)</li> </ul>		<b>3.40</b>	A	R	C
	Primary				
	PO3.5 IT Architecture Board	4.00			
	PO4.2 IT Strategy Committee	3.00			
	PO4.3 IT Steering Committee	3.00			
	PO4.15 Relationships	4.00			
	ME4.1 Establishment of an IT Governance Framework	3.00			



Tabel 8 - **VG8 Establish strategic direction**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>VG8 Establish strategic direction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Alignment antara rencana investasi TI dengan visi perusahaan</b> Rencana strategis tahunan perusahaan (Performance Contract) dalam 4P (<i>Production, Plan, People, Process Safety</i>) diturunkan dari Visi perusahaan. Selanjutnya, rencana investasi TI tahunan dilakukan berdasarkan Performance Contract tersebut. Dengan demikian investasi proyek-proyek TI pasti sejalan dengan visi perusahaan.</li> <li><b>Alignment rencana strategis TI dengan rencana strategis bisnis perusahaan</b> Rencana strategis TI disusun untuk mendukung operasional bisnis perusahaan. Tiap-tiap CSF yang didefinisikan dalam rencana strategis TI menggambarkan proses yang dianggap penting dalam operasional bisnis. Maka, arah pengembangan TI pasti sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.</li> </ul>	Primary		4.00	A	C	R
	PO1.2 Business-IT Alignment	4.00				
	ME4.2 Strategic Alignment	4.00				

Tabel 9 - VG9 Define investment categories

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>VG9 Define investment categories</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Analisis dampak (benefit) dari investasi TI</b>                      Sebagai perusahaan telah menjalankan bisnisnya selama 30 tahun, KKKS ABC lebih memfokuskan diri terhadap efisiensi. Hal ini disebabkan segala struktur kerja yang dipakai sudah sangat mapan, maka fokus yang sering dilihat ada masalah peningkatan kinerja kerja, perbaikan layanan, pengaruh terhadap keselamatan kerja dan hal-hal yang lebih banyak berkaitan dengan sisi intangible.                      Sebisa mungkin dampak secara finansial di capture sejak dini untuk melihat dampak finansial secara langsung.                 </li> <li> <b>Manajemen risiko dalam investasi TI</b>                      Manajemen risiko dilakukan dengan analisis sebab-akibat. Dalam beberapa kasus, ada yang terdokumentasi dan ada yang tidak. Proses manajemen risiko akan dilakukan secara lebih mendetail pada investasi TI yang besar.                 </li> </ul>		5.00	A	R	C
	VG9 Define investment categories				
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00			

Tabel 10 - VG10 Determine a target portfolio mix

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>VG10 Determine a target portfolio mix</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kategorisasi dalam investasi TI</b></li> </ul> Setiap investasi TI dalam portfolio TI di kategorisasikan dalam 4 kategori, yaitu: strategic, informational, transactional, infrastructure.	Primary		A	R	R/C
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00			
	ME4.5 Risk Management	3.00			
	<b>4.00</b>				

Tabel 11 - VG11 Define evaluation criteria by category

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>VG11 Define evaluation criteria by category</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kategorisasi dalam proses evaluasi</b></li> </ul> Departemen ICT selalu melaporkan investasi TI yang dilakukan secara periodik. Termasuk progress status dari investasi TI yang sedang berjalan, dan temuan-temuan dilapangan yang berpengaruh penting terhadap terlaksananya proyek TI.	Primary		I	A	R/C
	PO1.2 Business-IT Alignment	4.00			
	PO2.1 Enterprise Information Architecture Model	4.00			
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00			
	ME4.5 Risk Management	3.00			
	<b>3.75</b>				

## Portfolio Management (PM)

Dalam bagian ini akan dilakukan pemetaan kondisi pada setiap proses dalam *domain Porfolio Management (PM) Key Management Practices* kerangka kerja VAL IT.

Tabel 12 - PM1 Maintain a human resource inventory

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM1 Maintain a human resource inventory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cara departemen ICT mengelola sumberdaya manusia (kompetensi, job description)</b> Pengelolaan SDM di KKKS ABC ditentukan oleh Divisi Human Resource (HR). Terdapat 2 pilihan dalam memenuhi kebutuhan SDM, yaitu menggunakan SDM kontrak, atau merekrut karyawan tetap. Untuk jenis pekerjaan yang sifatnya bisa dilakukan oleh banyak orang, maka SDM nya bisa di outsource. Tapi untuk pekerjaan yang termasuk kategori strategis dan spesifik, SDM nya bisa merekrut karyawan tetap.</li> <li><b>Aktivitas pendukung lingkungan kerja yang kondusif khususnya di lingkungan kerja TI</b> Secara formal, departemen ICT memiliki kegiatan berupa Team Building tahunan. Kegiatan ini digunakan untuk mensosialisasikan langkah-langkah strategis departemen ICT secara internal. Team Building juga digunakan untuk membangun <i>bounding</i> antar employee.</li> </ul>	4.67			A/C	R
	Primary				
	PO4.5 IT Organisational Structure	5.00			
	ME4.4 Resource Management	5.00			
	Secondary				
	PO4.13 Key IT Personnel	4.00			



Tabel 13 - PM2 Identify resource requirements

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM2 Identify resource requirements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana manajemen kebutuhan SDM dalam portfolio TI SDM TI tidak secara langsung dibawah kendali departemen ICT. Yang menjadi penentu adalah HR. Sehingga kebutuhan SDM dilepaskan dari rencana proyek jangka panjang. Untuk departemen ICT, dengan 30 tahun beroperasi, sudah banyak pegawai-pegawai yang memasuki masa pensiun. Kebutuhan SDM lebih ke arah replacement, dalam arti memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja yang akan berkurang akibat ditinggalkan oleh orang-orang yang pensiun. Sehingga kebutuhan SDM untuk departemen ICT dari tahun ke tahun tidak terlalu signifikan. Terkait dengan <i>human resource inventory</i> tadi, untuk mencukupi kebutuhan SDM di level daily operasional, maka strategi yang dilakukan adalah outsource.</li> </ul>	4.67			A/C	R
	Primary				
	PO4.5 IT Organisational Structure	5.00			
	ME4.4 Resource Management	5.00			
	Secondary				
PO4.13 Key IT Personnel	4.00				

Tabel 14 - PM3 Perform a gap analysis

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM3 Perform a gap analysis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategi pengelolaan gab dalam TI</b></li> </ul> <p>Strategi yang dilakukan adalah melakukan analisis risiko terhadap situasi dan kondisi antara kondisi sekarang dan kondisi yang diharapkan. Dalam kasus <i>capacity plan</i> untuk menentukan apakah daya tampung hardisk server yang digunakan bisa mencukupi untuk jangka waktu tertentu, digunakan asumsi kenaikan rata-rata diperiode tertentu. Bila telah mencapai titik toleransi tertinggi, maka pengadaan atau bahkan penggantian server (bila teknologinya sudah tidak relevan dengan kondisi ideal yang diharapkan) bisa diusulkan dalam periode anggaran berikutnya.</p>		4.67		C	A/R	
	Primary					
	PO4.5 IT Organisational Structure					5.00
	ME4.4 Resource Management					5.00
	Secondary					
PO4.13 Key IT Personnel	4.00					

Tabel 15 - PM4 Develop a resourcing plan

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM4 Develop a resourcing plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategi perencanaan sumberdaya dalam proyek TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget, direncanakan dalam Performance Contract tahunan pada <i>cost center</i> di masing-masing departemen (unit bisnis), bila inisiatifnya berasal dari unit bisnis. Bila inisiatif berasal dari departemen ICT, maka investasi TI menggunakan <i>cost center</i> departemen ICT.</li> <li>- Dalam pengelolaan SDM, yang diutamakan adalah kompetensi SDM internal. Bila SDM internal memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan tertentu dalam sebuah investasi TI, maka solusi yang diambil adalah <i>inhouse development</i> (untuk kasus <i>Application Development</i>). Bila kompetensi tersebut tidak terpenuhi, maka solusinya adalah <i>outsource</i>.</li> </ul> </li> </ul>		4.83	A	C/R	C/R	
	Primary					
	PO4.5 IT Organisational Structure					5.00
	ME4.4 Resource Management					5.00
	Secondary					
	PO4.13 Key IT Personnel					4.00
	PO7.1 Personnel Recruitment and Retention					5.00
	PO7.2 Personnel Competencies					5.00
	PO7.5 Dependence Upon Individuals					5.00

Tabel 16 - **PM5 Monitor resource requirement and utilization**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b><i>PM5 Monitor resource requirement and utilization</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan fungsionalitas TI dalam hubungannya dengan perkembangan bisnis perusahaan dan sumberdaya Untuk melakukan pengawasan, prosesnya lebih ke arah <i>periodic review</i> yang dilakukan tiap Quarter dalam <i>Performance Contract review</i>.</li> </ul>	4.25			C/R	A/R
	Primary				
	PO1.5 IT Tactical Plans	3.00			
	PO4.5 IT Organisational Structure	5.00			
	ME4.4 Resource Management	5.00			
	Secondary				
PO4.13 Key IT Personnel	4.00				

Tabel 17 - **PM6 Establish an investment threshold**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM6 Establish an investment threshold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategi realisasi perencanaan investasi TI</b></li> </ul> <p>Untuk memastikan realisasi dari investasi TI yang telah direncanakan, ada 2 strategi yang dilakukan. Pertama, melakukan periodik review yang pada tiap quarter terhadap rencana investasi TI pada periode tersebut, untuk memastikan bahwa kontrak kerja yang telah direncanakan tercapai. Kedua, pada akhir quarter 4 akan dilakukan review secara keseluruhan. Hal ini dilakukan terhadap semua portfolio TI yang telah direncanakan pada tahun berjalan.</p>	Primary		A	R	C
	PO1.4 IT Strategic Plan	4.00			
	PO5.3 IT Budgeting	5.00			
	4.50				



Tabel 18 - PM7 Evaluate the initial programme concept business case

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM7 Evaluate the initial programme concept business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konsep perencanaan investasi TI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inisiatif untuk melakukan investasi TI terbagi menjadi 2 bagian. Pertama adalah inisiatif yang dimulai oleh bisnis unit, dan yang kedua adalah inisiatif yang dimulai oleh departemen ICT.</li> <li>- Pengaturan anggaran diatur dalam cost center di masing-masing bisnis unit</li> <li>- Prioritisasi sangat terkait dengan Performance Contract dan budget yang tersedia</li> <li>- Analisis manfaat dilakukan dengan melakukan benefit assessment (lebih ke arah intangible benefit), analisis risiko, analisis kompetensi SDM.</li> </ul> </li> </ul>	Primary		4.00	A/C	R
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00			
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			

Tabel 19 - PM8 Evaluate and assign a relative score to the programme business case

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM8 Evaluate and assign a relative score to the programme business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi penilaian terhadap perencanaan investasi TI KKKS ABC telah menggunakan semacam <i>business case</i> yang bisa merepresentasikan alur kerja proyek TI, serta assessment terhadap kompetensi yang dimiliki sumberdaya internal untuk mampu merealisasikan rencana yang telah disusun. Dengan dukungan dari stakeholder dan budget, maka kegiatan investasi bisa dilakukan. Tentunya disesuaikan dengan Performance Contract yang telah disusun dan disetujui sejak awal.</li> </ul>	Primary			A/C	R
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00			
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			
		<b>4.00</b>			



Tabel 20 - PM9 Create an overall portfolio view

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM9 Create an overall portfolio view</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tindakan bila perubahan prioritas dalam strategi bisnis, terkait dengan perubahan prioritas investasi TI</b> Perubahan yang signifikan di sisi strategi bisnis akan di ikuti oleh strategi TI. Tindakan terburuk adalah membatalkan investasi TI yang sudah tidak sejalan lagi dengan strategi bisnis yang baru. Dalam bisnis MIGAS, hal ini kemungkinan besar bisa terjadi.</li> <li><b>Stretegi meminimalisir dampak terkait perubahan prioritas dalam strategi bisnis</b> Manajemen TI di KKKS ABC dirancang untuk adaptif, karena segala aktivitasnya sangat terkait dengan regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam hal ini BPMIGAS. Adanya tekanan dri pasar berupa perubahan harga minyak dan gas dunia, bisa mengubah prioritas dalam strategi bisnis.</li> </ul>		4.00	A	C	R	
	Primary					
	PO1.1 IT Value Management					4.00
	PO5.1 Financial Management Framework					5.00
	PO5.2 Prioritization within IT Budget					4.00
	ME4.3 Value Delivery					3.00



Tabel 21 - **PM10 Make and communicate the investment decision**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM10 Make and communicate the investment decision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses pengambilan keputusan (memutuskan untuk dilakukan) dalam perencanaan investasi TI</li> </ul> <p>Keputusan terakhir dalam perencanaan investasi TI ada di tangan stakeholder (unit bisnis dan eksekutif). Departemen ICT bertugas untuk pendamping dalam memberikan gambaran secara teknikal terkait dengan adanya investasi TI yang direncanakan.</p>	Primary		4.00	A	R	C
	PO1.1 IT Value Management	4.00				
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00				
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00				
	ME4.3 Value Delivery	3.00				

Tabel 22 - **PM11 Stage-gate (and fund) selected programmes**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM11 Stage-gate (and fund) selected programmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan yang dilakukan KKKS ABC tentang pendanaan investasi TI</li> </ul> <p>Seluruh proyek TI harus mengikuti siklus anggaran perusahaan. Perencanaan harus di anggarkan terlebih dahulu dalam <i>performance contract</i> tahunan. Kalau memang karena kasus tertentu, stakeholder bisa meminta tambahan anggaran ketika dilakukan proses revisi anggaran, dengan didukung oleh <i>assessment</i> yang kuat dari departement ICT sebagai pendukung.</p>	Primary		4.00	A	R	C
	PO1.1 IT Value Management	4.00				
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00				
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00				
	ME4.3 Value Delivery	3.00				

Tabel 23 - PM12 Optimize portfolio performance

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>PM12 Optimize portfolio performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh evaluasi portfolio TI terhadap rencana jangka panjang investasi TI</li> </ul> <p>Bila di dalam evaluasi ditemukan bahwa ada item dalam portfolio TI sudah tidak sejalan dengan strategi bisnis, maka rencana investasi tersebut bisa ditiadakan dari portfolio.</p>	Primary		I	C	A/R
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO1.6 IT Portfolio Management	4.00			
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00			
	ME1.4 Performance Assessment	3.00			
	ME1.6 Remedial Actions	4.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			
	<b>3.80</b>				



Tabel 24 - PM13 Re-prioritize the portfolio

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM13 Re-prioritize the portfolio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kategorisasi dalam proses evaluasi</b></li> </ul> <p>Dalam assessment juga dilakukan studi kelayakan terhadap jumlah biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan investasi TI. Bila kemudian budget yang tersedia tidak mencukupi untuk menjalankan rencana investasi TI, maka departemen ICT bisa memberikan masukan bagi unit bisnis dan eksekutif tentang analisis manfaat dari investasi TI yang akan dilakukan. Bila disetujui, akan ada anggaran tambahan dari perusahaan untuk mendukung realisasi investasi TI.</p>	Primary		3.86	A	R	C
	PO1.1 IT Value Management	4.00				
	PO1.6 IT Portfolio Management	4.00				
	PO5.1 Financial Management Framework	5.00				
	PO5.2 Prioritization within IT Budget	4.00				
	ME1.4 Performance Assessment	3.00				
	ME1.6 Remedial Actions	4.00				
	ME4.3 Value Delivery	3.00				



Tabel 25 - PM14 Monitor and report on portfolio performance

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>PM14 Monitor and report on portfolio performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi dalam mengawasi dan melaporkan kinerja portfolio TI ke stakeholder (eksekutif, <i>business management</i>)</li> </ul> <p>Departemen ICT selalu melaporkan investasi TI yang dilakukan 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 proyek TI.</p>	Primary		4.29	I	C	A/R
	ME1.1 Monitoring Approach	5.00				
	ME1.3 Monitoring Method	5.00				
	ME1.5 Board and Executive Reporting	4.00				
	ME4.3 Value Delivery	3.00				
	ME4.6 Performance Measurement	5.00				
	Secondary					
	PO5.4 Cost Management	5.00				
	PO5.5 Benefit Management	3.00				



## Investment Management (IM)

Dalam bagian ini akan dilakukan pemetaan kondisi pada setiap proses dalam domain *Investment Management (IM) Key Management Practices* kerangka kerja VAL IT.

Tabel 26 - IM1 Develop a high-level definition of investment opportunity

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>IM1 Develop a high-level definition of investment opportunity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi untuk mendapatkan gambaran tentang potensi manfaat yang bisa dihasilkan oleh sebuah investasi TI</li> </ul> <p>Dilakukan assessment dalam <i>business case</i>. Hasilnya kemudian dipetakan dalam <i>gab analysis</i>. Bila potensi hasilnya dilihat tidak signifikan berpengaruh, maka investasi TI tersebut bisa dibatalkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kategorisasi terhadap manfaat Tangible dan Intangible</li> </ul>		4.00	C	A	R
	Primary				
	PO1.2 Business-IT Alignment	4.00			
	PO1.3 Assessment of Current Capability and Performance	4.00			
	AI1.1 Definition and Maintenance of Business Functional and Technical Requirements	4.00			

Tabel 27 - **IM2 Develop a initial programme concept business case**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>IM2 Develop a initial programme concept business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konsep inisiasi program investasi TI</b> Inisiasi ada 2, user driven dan IT driven</li> <li>• <b>Strategi untuk mengidentifikasi dan menganalisis dampak risiko yang berpotensi muncul dalam program investasi TI</b> Dengan melakukan risk analysis (analisis hubungan sebab-akibat) secara formal dan informal, dengan mengkomunikasikan ke stakeholder.</li> </ul>	Primary		4.50		A/R	C/R
	PO1.1 IT Value Management	4.00				
	PO5.3 IT Budgeting	5.00				

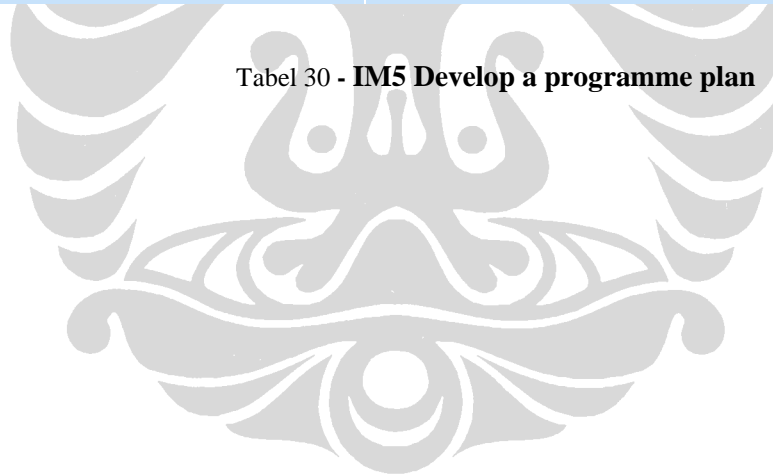
Tabel 28 - **IM3 Develop a clear understanding of candidate programmes**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>IM3 Develop a clear understanding of candidate programmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standar acuan "alat ukur" setiap potensi nilai yang dihasilkan (manfaat, risiko, sumberdaya)</b> Tidak ada alat ukur secara khusus. Yang di pakai adalah hasil assesment (termasuk manfaat, risiko dan kebutuhan sumberdaya).</li> </ul>	Primary		3.67		C	A/R
	PO1.1 IT Value Management	4.00				
	AI1.1 Definition and Maintenance of Business Functional and Technical Requirements	4.00				
	AI1.2 Risk Analysis Report	3.00				

Tabel 29 - **IM4 Perform alternatives analysis**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>IM4 Perform alternatives analysis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan manajemen bisnis dalam melakukan analisis manfaat dari program investastasi TI</li> </ul> <p>Analisis manfaat sudah dimulai dari <i>business user</i>. Departemen ICT dalam hal ini memberikan dukungan data berupa hasil assesment.</p>		3.50		A	R/C
	Primary				
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	A1.3 Feasibility Study and Formulation of Alternative Courses of Action	3.00			

Tabel 30 - **IM5 Develop a programme plan**



Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>IM5 Develop a programme plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan dokumen standar untuk mencatat setiap aktivitas, proses serta output yang dihasilkan dalam setiap proses inisiasi investasi TI Belum ada dokumen baku yang secara khusus digunakan untuk proses ini.</li> <li>• Organisasi yang dibentuk khusus untuk mengelola jalannya sebuah investasi TI (project management) Organisasi khusus dalam proyek dengan biaya besar akan dibentuk dengan mengacu ke standar project management. Untuk proyek operasional, organisasi yang dibentuk berupa PIC yang sekaligus bertanggungjawab sebagai contact person.</li> </ul>	3.80		C	A	R
	Primary				
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO10.1 Programme Management Framework	3.00			
	PO10.7 Integrated Project Plan	3.00			
	PO10.8 Project Resources	4.00			
	ME4.4 Resource Management	5.00			





Tabel 31 - **IM6 Develop a benefits realisation plan**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>IM6 Develop a benefits realisation plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Strategi Pengawasan</b>                      Penggunaan standar project management yang benar, dengan didukung oleh periodik report yang akan diberikan dalam periodik review.                 </li> <li> <b>Strategi penanggulangan risiko</b>                      Risiko yang muncul lebih dilihat dari sisi dampak yang dihasilkan. Bila dampaknya masih bisa dikendalikan, maka proyek akan tetap berjalan. Tapi bila dampaknya akan sangat berakibat buruk, maka proyek yang sedang berjalan bisa di drop. Oleh sebab itu, risk analysis harus dilakukan dengan benar ketika proyek masih dalam fase inisiatif.                 </li> <li> <b>Nilai tambah yang telah diberikan TI bagi perusahaan</b>                      Nilai tambah yang paling ditekankan adalah intangible. Nilai tambah yang berurusan dihadirkan oleh departemen ICT adalah mengubah setiap pekerjaan yang sifatnya clerical, menjadi analytical.                 </li> <li> <b>Tingkatan kepuasan user terhadap layanan TI</b>                      Dilakukan evaluasi, dengan post implementation evaluation.                 </li> </ul>		<b>3.50</b>	C	A	R
	Primary				
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO5.5 Benefit Management	3.00			

Tabel 32 - **IM7 Identify full life cycle costs and benefits**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM7 Identify full life cycle costs and benefits</b> • <b>Pengaturan anggaran</b> Proyek-proyek TI tidak memiliki Cost-center. Tetapi tiap unit bisnis memiliki anggaran untuk melaksanakan proyek yang menyatu di dalam cost-center unit bisnis.	Primary		I	A/R	C/R
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO5.3 IT Budgeting	5.00			
	<b>4.50</b>				



Tabel 33 - IM8 Develop a detailed programme business case

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<p><b>IM8 Develop a detailed programme business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Value Management</b>                      KKKS ABC telah menggunakan <i>business case</i> yang bisa merepresentasikan alur kerja proyek TI, serta assessment terhadap kompetensi yang dimiliki sumberdaya internal untuk mampu merealisasikan rencana yang telah disusun. Dengan dukungan dari stakeholder dan budget, maka kegiatan investasi bisa dilakukan. Tentunya disesuaikan dengan Performance Contract yang telah disusun dan disetujui sejak awal.                 </li> <li> <b>Budgeting</b>                      Seluruh proyek TI harus mengikuti <i>budget cycle</i> perusahaan. Perencanaan harus di anggarkan terlebih dahulu dalam <i>performance contract</i> tahunan. Dengan kasus tertentu, stakeholder bisa meminta tambahan anggaran ketika dilakukan proses revisi anggaran, dengan didukung oleh <i>assessment</i> yang kuat dari departement ICT sebagai pendukung.                 </li> </ul>		4.50	C/R	C	A/R
	Primary				
	PO1.1 IT Value Management	4.00			
	PO5.3 IT Budgeting	5.00			

Tabel 34 - **IM9 Assign clear accountability and ownership**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART			
			Exec	Bus	IT	
<p><b>IM9 Assign clear accountability and ownership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tingkat keberhasilan dalam memenuhi ekspetasi bisnis user</b> Bila di rata-rata, tingkat kepuasan bisnis user terhadap layanan ICT mencapai 80%-90%.</li> <li><b>IT Budget</b> <i>IT Budget</i> dibandingkan <i>Company Budget</i> sekitar 8% dalam periode 1 tahun.</li> <li><b>Proses pengambilan keputusan dalam proyek-proyek TI</b> Project Manager dari proyek-proyek TI.</li> </ul>		<b>3.67</b>	C	A/R	R	
	Primary					
	PO1.1 IT Value Management					4.00
	PO6.1 IT Policy and Control Environment					4.00
PO10.1 Programme Management Framework	3.00					



Tabel 35 - **IM10 Initiate, plan and launch the programme**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM10 Initiate, plan and launch the programme</b> <i>Reference to IM6, IM7, IM8</i>		<b>3.00</b>	I	A/C	R
	Primary				
	PO10.1 Programme Management Framework	3.00			
	PO10.3 Project Management Approach	3.00			
	PO10.6 Project Phase Initiation	3.00			

Tabel 36 - **IM11 Manage the programme**

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM11 Manage the programme</b> <i>Reference to IM6</i>		<b>3.00</b>	I	C/R	R
	Primary				
	PO10.13 Project Performance Measurement Reporting and Monitoring	3.00			
	ME1.4 Performance Assessment	3.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			

Tabel 37 - IM12 Manage/track benefits

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM12 Manage/track benefits</b> Reference to IM6	<b>3.00</b>			A/C	R
	Primary				
	PO5.5 Benefit Management	3.00			
	PO10.13 Project Performance Measurement Reporting and Monitoring	3.00			
	ME1.4 Performance Assessment	3.00			
	ME4.3 Value Delivery	3.00			

Tabel 38 - IM13 Update the business case

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM13 Update the business case</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lesson Learn management</li> </ul> Bila lesson learn memberikan efek yang signifikan, maka harus dilakukan. Bila ternyata tidak signifikan dan memakan banyak sumberdaya (biaya dan SDM), maka tidak dilakukan.	<b>3.67</b>			C	A/R
	Primary				
	PO5.4 Cost Management	5.00			
	PO5.5 Benefit Management	3.00			
	PO10.6 Project Phase Initiation	3.00			

Tabel 39 - IM14 Monitor and report on programme performance

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM14 Monitor and report on programme performance</b> <i>Reference to PM5, PM12, PM14</i>			A	C	R
	Primary				
	ME4.3 Value Delivery	3.00			
	ME4.6 Performance Measurement	5.00			

Tabel 40 - IM15 Retire the programme

Key Management Practices	COBIT Reference	Maturity Level Score	RACI CHART		
			Exec	Bus	IT
<b>IM15 Retire the programme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Project Closing</b></li> </ul> Project closing ditandai dengan handover pekerjaan, dengan didukung dokumen pelengkap yang ditandatangani kedua belah pihak. Project Manager, adalah penanggung jawab dalam proses Project closing ini.				C	A/R
	Primary				
	ME4.3 Value Delivery	3.00			
	PO10.14 Project Closure	5.00			
	Secondary				
	AI4.1 Planning for Operational Solutions	3.00			
	AI4.2 Knowledge Transfer for Business Management	4.00			
	AI4.3 Knowledge Transfer to End Users	4.00			
	AI4.4 Knowledge Transfer to Operations and Support Staff	4.00			