

BAB IV

ANALISA TATA KELOLA TI DI BPMIGAS

Bab IV akan membahas mengenai analisa tata kelola TI yang telah diterapkan di Bpmigas, yaitu tentang tinjauan organisasi, kebutuhan akan tata kelola di Bpmigas (business pressures dan business needs AS8015), kerangka kerja tata kelola TI menurut Van Grembergen & De Haes di Bpmigas, faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola TI (kerangka kerja Weill & Ross, ITGI) di Bpmigas, dan faktor pendukung dan penghambat tata kelola TI di Bpmigas.

4.1 Tinjauan Organisasi

Tinjauan Bpmigas diambil dari *website* Bpmigas (www.bpmigas.com), hasil wawancara, dan dari tesis perencanaan strategis sistem informasi di Bpmigas oleh Ronald Yosef Unepetty (2003).

Dalam rangka memberikan landasan hukum bagi pembaharuan dan penataan kembali kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi maka Pemerintah pada tanggal 23 Nopember 2001 telah menetapkan UU No.22 /2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.

Sejak ditetapkannya UU No.22 tahun 2001 tentang Migas pada tanggal 23 Nopember 2001 dan PP No.42 tahun 2002 tanggal 16 Juli 2002 tentang Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Migas maka masalah pengawasan dan pembinaan kegiatan Kontrak Kerjasama atau Kontrak *Productions Sharing* yang sebelumnya dilaksanakan oleh PERTAMINA kini dilaksanakan oleh Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Migas atau BPMIGAS.

BAB V

PERANCANGAN MODEL TATA KELOLA TI

Bab V akan membahas tentang perancangan model tata kelola TI yaitu mengenai penentuan proses dengan bantuan IT BSC dan Cobit, fungsi yang harus ada untuk proses yang dibentuk, dan model tata kelola yang memperhatikan outsourcing partnership yang terdiri dari arahan strategis yang sebaiknya, prinsip tata kelola yang dapat diterapkan, struktur organisasi, proses, dan mekanisme hubungan yang memperhatikan outsourcing partnership.

5.1 IT Balanced Scorecard dan Kerangka Kerja Cobit

Berdasarkan hasil analisa (kriteria informasi) di bab 4 kita dapat menentukan tujuan bisnis BSC dengan empat perspektif yang ada di kerangka kerja Cobit (*Appendix I*) lihat Lampiran 1.

Tujuan Bisnis Bpmigas:

- Untuk perspektif finansial, tujuan bisnis Bpmigas ialah no.3 *return on investment* (sesuai dengan analisa pada bagian 4.4.3 Ukuran kinerja Bpmigas).
- Untuk perspektif pemakai, tujuan bisnis Bpmigas no. 6 yaitu *Improve customer orientation and service*, ini sesuai dengan ada SLA (*Service Level Agreement*) dengan pihak penyedia layanan TI eksternal.
- Untuk perspektif Internal, tujuan bisnis Bpmigas ialah biaya bisnis yang rendah melalui proses bisnis yang terstandarisasi (analisa bagian 4.4.3) maka yang sesuai dengan appendix I Cobit ialah no. 11 *Automate and Integrate the enterprise value chain*.

Dalam Undang-undang tersebut ditegaskan bahwa minyak dan gas bumi sebagai sumber daya alam strategis tak terbarukan yang terkandung didalam Wilayah Hukum Pertambangan Indonesia merupakan kekayaan nasional yang dikuasai negara. Penguasaan negara tersebut diselenggarakan oleh Pemerintah sebagai pemegang Kuasa Pertambangan. Dan selanjutnya pemerintah membentuk Badan Pelaksana untuk melakukan pengendalian Kegiatan Usaha Hulu di bidang Minyak dan Gas Bumi.

BPMIGAS mempunyai tanggung jawab dalam mengawasi perkembangan minyak dan gas bumi di Indonesia yang merupakan sumber daya alam yang strategis.

Peran eksekutif BPMIGAS dalam pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi sesuai dengan namanya yaitu "**Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi**", dimana kedua elemen penting minyak dan gas bumi merupakan fondasi dari sumber energi nasional yang memberikan jaminan serta berperan dalam menambah pendapatan ekspor/devisa negara.

Fungsi Bpmigas (UU No.22 Tahun 2001): melakukan pengawasan terhadap Kegiatan Usaha Hulu agar pengambilan sumber daya alam Minyak dan Gas Bumi milik negara dapat memberikan manfaat dan penerimaan yang maksimal bagi negara untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

4.1.1 Bentuk Organisasi dan Anggaran Operasional

Berdasarkan peraturan pemerintah maka bentuk organisasi Bpmigas adalah Badan Hukum Milik Negara dan bersifat tidak mencari keuntungan (*non profit*)

oriented). Hal ini disebabkan adanya kebutuhan akan suatu lembaga non departemen kepanjangan tangan dari pemerintah, yang bersifat independen dan mempunyai kewenangan tersendiri dalam melaksanakan tugas pengawasan kegiatan usaha hulu migas. Bpmigas berperan sebagai *Implementation Body*, yang mengawasi dan mengatur seluruh kegiatan industri migas di Indonesia. Sedangkan pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jendral Migas, berperan sebagai *Regulatory Body*, yang menangani pengawasan dan penentu kebijakan (*policy*) migas.

Tidak seperti kebanyakan organisasi BHMN yang 30% kekayaannya disubsidi oleh pemerintah, anggaran operasional awal Bpmigas ditentukan berdasarkan perhitungan bersama oleh Departemen Keuangan, Pertamina dan pihak Bpmigas. Dan untuk selanjutnya nilai kekayaan akan berupa imbalan (*fee*) atas pelaksanaan fungsinya, yang ditetapkan oleh menteri keuangan berdasarkan prosentase penerimaan negara dari setiap kegiatan usaha hulu.

4.1.2 Tugas Bpmigas

Tugas Bpmigas sesuai dengan tercantum dalam undang-undang No. 22 Tahun 2001 Pasal 44 ayat 3:

- a) memberikan pertimbangan kepada Menteri atas kebijaksanaannya dalam hal penyiapan dan penawaran Wilayah Kerja serta Kontrak Kerja Sama;
- b) melaksanakan penandatanganan Kontrak Kerja Sama;
- c) mengkaji dan menyampaikan rencana pengembangan lapangan yang pertama kali akan diproduksi dalam suatu Wilayah Kerja kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan;

- d) memberikan persetujuan rencana pengembangan lapangan selain sebagaimana dimaksud dalam huruf c;
- e) memberikan persetujuan rencana kerja dan anggaran;
- f) melaksanakan *monitoring* dan melaporkan kepada Menteri mengenai pelaksanaan Kontrak Kerja Sama;
- g) menunjuk penjual Minyak Bumi dan/atau Gas Bumi bagian negara yang dapat memberikan keuntungan sebesar-besarnya bagi negara.

Sebagai suatu lembaga yang berkaitan langsung dengan kekayaan negara dan hidup orang banyak maka Bpmigas telah mencanangkan visi dan misinya. Penetapan visi dan misi dilakukan agar dapat membangun motivasi karyawan Bpmigas serta memberikan arah industri migas Indonesia.

VISI BPMIGAS

Menjadi suatu lembaga pengawasan dan pengendalian Kegiatan Usaha Hulu Migas yang efisien dan efektif.

MISI BPMIGAS

1. Melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kontrak kerja sama untuk menjamin efektifitas dan efisiensi Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi
2. Mengupayakan tersedianya minyak dan gas bumi dari hasil Kegiatan Usaha Hulu untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri.

3. Mengutamakan pemanfaatan sumber daya nasional yang terkait dengan Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.
4. Mendukung terciptanya iklim investasi yang kondusif bagi Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.
5. Meningkatkan kompetensi organisasi yang profesional dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.

4.1.3 Strategi Bpmigas

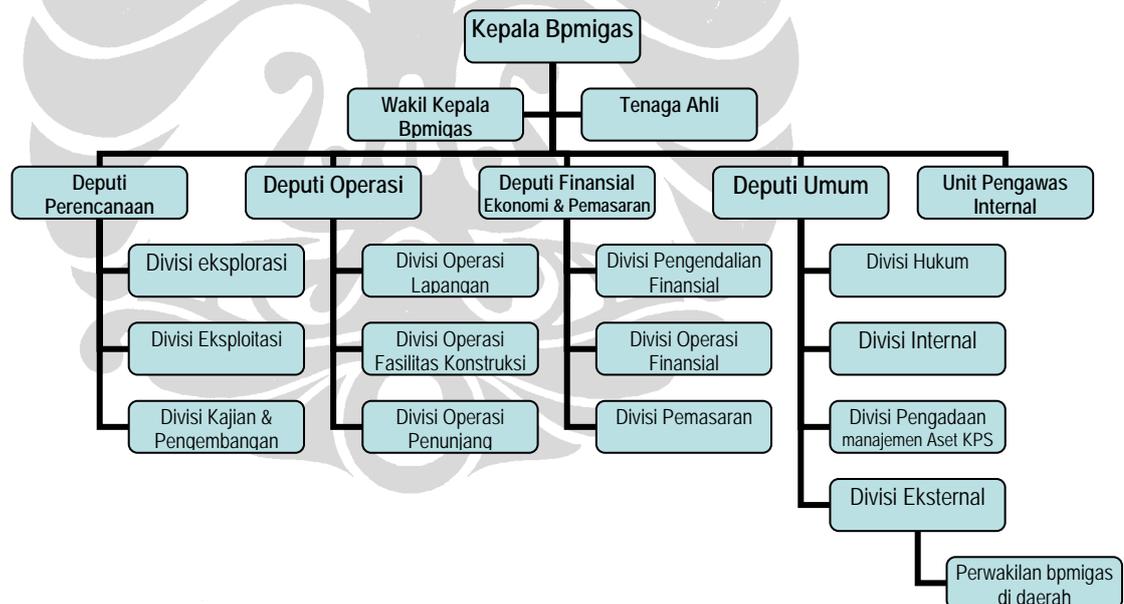
Strategi untuk mewujudkan misi dan tugasnya adalah:

- Melakukan value engineering sesuai tuntutan perubahan bisnis migas.
- Menerapkan sistem birokrasi modern yang transparan, bersih dan efisien.
- Meningkatkan profesionalisme pekerja birokrat.
- Membangun sistem informasi manajemen yang terintegrasi.
- Meningkatkan pola kemitraan dalam melaksanakan manajemen KPS dalam usaha penambahan cadangan, peningkatan produksi, optimalisasi asset, pengendalian investasi dan operasi.
- Melakukan evaluasi kontrak *production sharing* sesuai dengan perubahan lingkungan usaha migas nasional maupun global.
- Mengutamakan peran sumber daya manusia, barang, jasa nasional dan pemerintah daerah dalam kegiatan industri migas.
- Menjual sistem kontrak *production sharing* untuk menarik investasi di bidang migas.

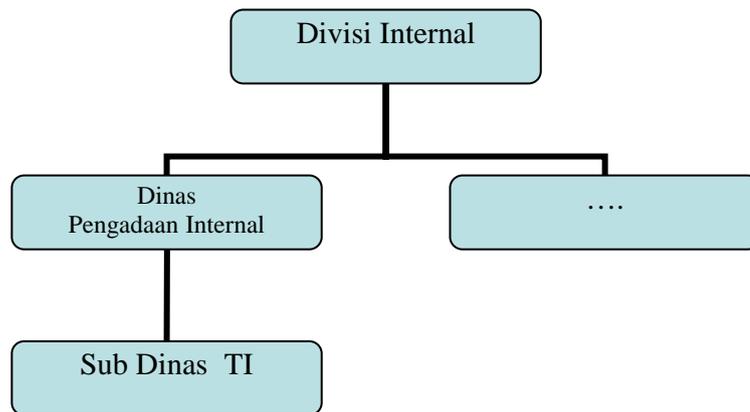
4.1.4 Struktur Organisasi

Badan pelaksana terdiri atas kepala dan wakilnya, dibantu oleh 4 orang deputi dan beberapa staf ahli, dan unit pengawas internal. Setiap deputi membawahi masing-masing 3 divisi, kecuali Deputi Umum. Deputi Umum membawahi 4 divisi. Unit Pengawas Internal bertanggung jawab langsung pada Kepala Bpmigas, akan tetapi secara administratif bertanggung jawab kepada Deputi Umum.

Struktur organisasi Bpmigas dapat dilihat pada Gambar 4.1. Organisasi TI ada di bawah Divisi Internal dan di bawah Dinas Pengadaan Internal. Organisasi TI dinamakan Sub Dinas TI. Struktur organisasi TI di Bpmigas dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bpmigas (sumber: *website* Bpmigas)



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sub Dinas TI di Bpmigas

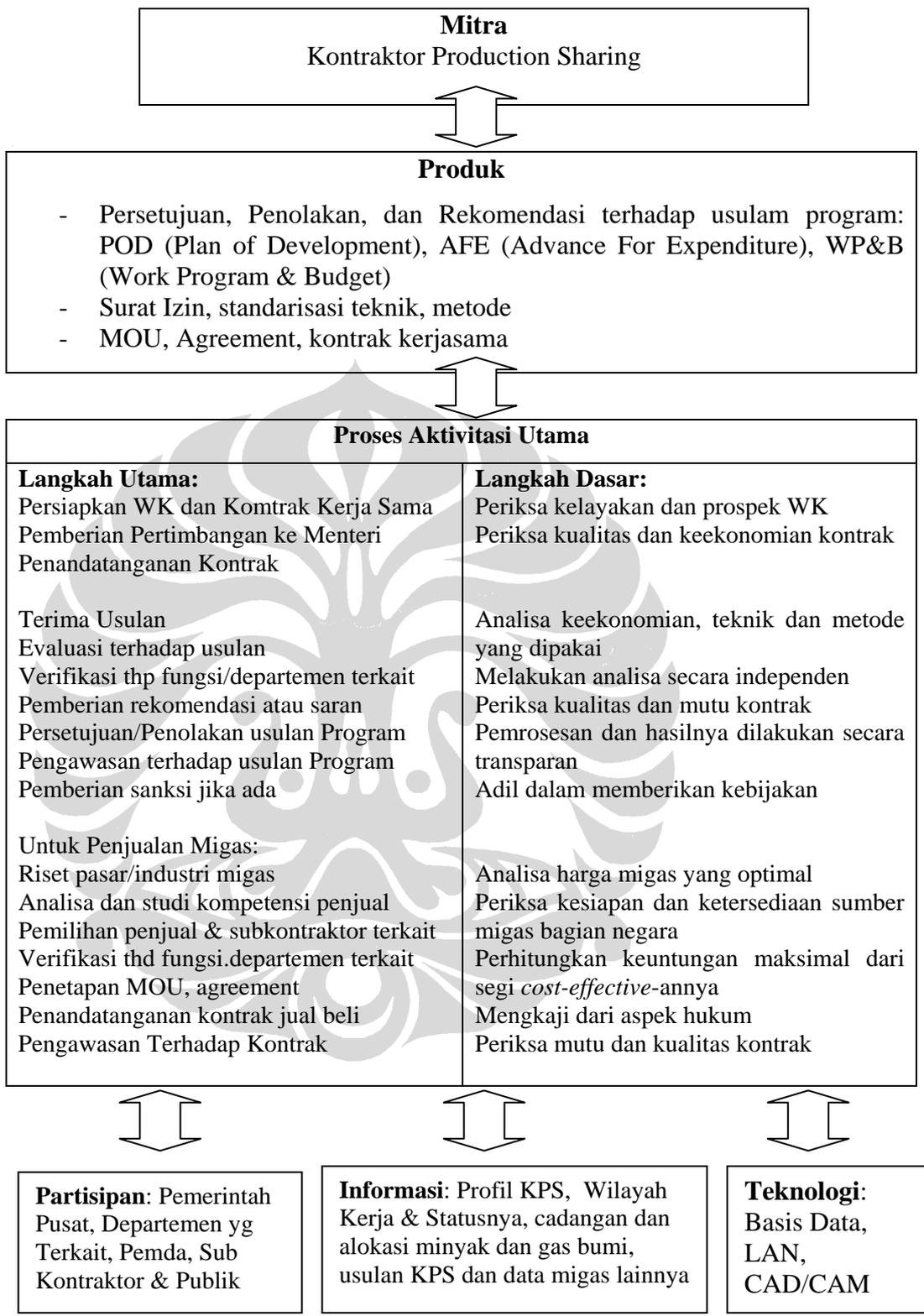
(sumber: Lampiran 3 Transkrip Wawancara I)

Sub Dinas TU dikepalai oleh Kepala Sub Dinas, yang mempunyai satu orang staff. Sub Dinas TI dibantu tenaga luar, dan bekerja sama dengan dua perusahaan. Tenaga TI yang membantu sub dinas TI yang membantu operasional ada 40 orang, dan tenaga TI yang tersebar di seluruh unit fungsi ada 200 orang. Dan kalau ada permasalahan dengan tenaga luar tersebut, sub dinas TI langsung berhubungan dengan perusahaan yang terkait.

Peran Sub dinas TI di Bpmigas sebagai pendukung proses aktifitas Bpmigas secara keseluruhan, agar proses aktifitas tersebut berjalan efisien, akurat, dan cepat.

4.1.5 Proses Aktifitas Bpmigas

Berdasarkan kerangka *work center activities*, maka proses yang ada di Bpmigas dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Aktifitas Pemrosesan di Bpmigas
(Sumber: Ronald Yosef, Tesis MTI UI, 2003)

Bpmigas akan membantu Menteri dalam persiapan dan penawaran Wilayah Kerja serta Kontrak Kerja Sama. Jika hasil negosiasi antara Pemerintah dan KPS dinilai terdapat kelayakan dan mempunyai segi keekonomisan yang tinggi, maka dilanjutkan dengan penandatanganan kontrak untuk mengikat KPS oleh Bpmigas.

KPS atau PSC (Kontraktor *Production Sharing* atau *Production Sharing Contractor*) dianggap sebagai mitra kerja karena turut membantu penambahan cadangan minyak.

Bpmigas akan mengkaji anggaran dan program kerja (WP&B) yang dilakukan setiap tahun sekali oleh KPS. Waktu pemrosesannya dapat mencapai 1 bulan. Apabila WP&B disetujui maka akan dilanjutkan dengan hak untuk melakukan pengeluaran-pengeluaran anggaran (AFE) pada tahap eksplorasi.

Bila eksplorasi tersebut berhasil dan terdapat penemuan cadangan minyak/gas yang ekonomis maka dilanjutkan dengan Rencana Pengembangan Lapangan (POD) untuk tahap Produksi/Eksploitasi. Bila ternyata eksplorasi tersebut gagal dan KPS berniat untuk menghentikan kegiatannya maka biaya operasional akan ditanggung oleh KPS.

Analisa yang mendalam dibutuhkan agar usulan yang diajukan memenuhi kaidah keteknikan dan standarisasi tertentu. Analisa dan pemrosesan data dibantu oleh kompetensi termasuk penggunaan CAD/CAM, teknologi jaringan dan basis data yang didukung oleh informasi mengenai KPS, wilayah kerja dan statusnya serta data geologi lainnya. Hasil akhir dari proses ini berupa persetujuan, rekomendasi atau penolakan terhadap usulan KPS. Kerja sama dengan departemen lain seperti misalnya Direktorat Jendral Migas, Direktorat Jendral Bea Cukai dan lain-lain juga dibutuhkan untuk mendapatkan verifikasi dan

persetujuan terhadap permasalahan terkait. Jika terdapat kebutuhan pengadaan barang ataupun jasa untuk kebutuhan KPS (*sub contracting*) yang mencapai jumlah dana tertentu maka diperlukan mekanisme pelelangan kepada masyarakat secara transparan dengan sepengetahuan Bpmigas.

Disamping penggunaan data migas yang sudah ada, studi dan analisa perlu dilakukan terhadap perkembangan pasar migas untuk mendapatkan estimasi dan hasil yang optimal. Bpmigas juga melakukan kegiatan analisis dan evaluasi kompetensi penjual migas guna memilih penjual minyak dan gas yang paling menguntungkan bagi negara.

4.2 Kebutuhan Akan Tata Kelola TI

Kebutuhan akan Tata Kelola TI di Bpmigas dapat dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal ialah faktor yang disebabkan akan kebutuhan dari fungsi internal agar investasi TI memberikan manfaat yang besar bagi Bpmigas. Faktor eksternal ialah faktor yang menekan dari luar agar Bpmigas melakukan *good corporate governance*.

Adapun faktor internal yang membuat tata kelola TI menjadi penting:

- Keinginan akan adanya integrasi

Dari strategi Bpmigas, jelas terlihat keinginan Bpmigas untuk menerapkan sistem informasi yang terintegrasi, dan dari hasil wawancara, integrasi sistem informasi merupakan hal yang sangat penting agar proses-proses di dalam pengawasan dan evaluasi kontrak kerja sama dapat dilakukan dengan pertimbangan yang matang dan menyeluruh dengan dibantu data selengkap mungkin (Lampiran 4 Wawancara II).

- Keinginan akan adanya efisiensi

Pada strategis migas tercantum di dalam melaksanakan tugasnya Bpmigas menerapkan sistem birokrasi yang efisien, jadi diharapkan dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi maka sumber daya yang ada dapat digunakan dengan lebih efisien, misalnya untuk melihat data KPS, karyawan Bpmigas tidak perlu pergi ke KPS yang terkait, cukup melihat ke basis data, dimana KPS dapat memasukkan data secara on line di *website* Bpmigas. Dengan adanya layanan TI, Bpmigas mengharapkan adanya penggunaan sumber daya yang efisien.

- Keinginan akan cepatnya waktu pemrosesan

Di dalam melakukan verifikasi, mengevaluasi pengajuan kontrak kerja sama diharapkan menggunakan waktu yang secepat mungkin, dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada Kontraktor Kerja sama. Penggunaan layanan TI diharapkan dapat memperkecil waktu proses pelayanan Bpmigas kepada KPS, dan *stakeholder* lainnya (seperti DPR meminta untuk rapat) yang membutuhkan waktu pengambilan data dengan cepat (Lampiran III Wawancara I).

Selain faktor internal diatas, faktor eksternal yang harus diperhatikan Bpmigas adalah:

- Adanya PP No. 42 tahun 2002 tentang badan pelaksana kegiatan usaha hulu migas agar melaksanakan tugasnya dengan efisien dan efektif
- Adanya Keputusan Presiden RI No. 80 Tahun 2003 tentang Pedoman pelaksanaan Pengadaan Barang /Jasa Pemerintah.

- Adanya regulasi Migas dari Departemen ESDM khususnya Direktorat Jendral MIGAS

Adanya peraturan migas yang dibuat departemen ESDM (sebagai regulatory body) khususnya direktorat jendral migas, membuat Bpmigas harus mematuhi peraturan tersebut. Kebijakan di Bpmigas dapat berubah sesuai dengan perubahan kebijakan migas di Indonesia, oleh sebab itu TI harus dapat mendukung perubahan itu dengan cepat dan efektif.

- Adanya pengawasan dari *stakeholder* penting

Sebagai organisasi berbadan hukum dan dimiliki negara, maka terdapat dimensi politis, pemetaan *stakeholder* seperti yang dijabarkan Ronald Yosef (2003) yaitu: pemain kunci: Pemerintah pusat dan Pemerintah Daerah yang ingin meningkatkan anggaran pendapatannya masing-masing. Usaha yang perlu dilakukan adalah melakukan penerapan undang-undang otonomi secara optimal dan perimbangan keuangan yang adil antara pemerintah pusat dan daerah. Oleh sebab itu TI harus mengantisipasi perkembangan ini.

DPR/MPR merupakan kelompok yang harus terus diberi kepuasan (*keep satisfied*), kelompok ini tidak mempunyai kewenangan langsung, akan tetapi mempunyai otoritas dalam mengintervensi kebijakan organisasi-organisasi pemerintah. Upaya yang perlu dilakukan ialah memberikan pertanggungjawaban hasil kinerjanya secara maksimal pada kelompok ini. Oleh sebab itu TI sangat berperan untuk meningkatkan hasil kinerja Bpmigas secara keseluruhan.

- Adanya tuntutan *customer* (mitra)

KPS dalam hal ini menuntut kontrak bagi hasil dan kelancaran Kontrak Kerja Sama (KKS). KPS menuntut kontrak bagi hasil menguntungkan serta terjaminnya iklim usaha yang baik, yang berpengaruh pada strategi pembuatan kontrak dan upaya mengundang kepercayaan KPS. Usaha yang perlu dilakukan adalah tindakan pengawasan kontrak yang tegas, adil dan transparan serta mengupayakan iklim usaha/kerja yang aman. Oleh sebab itu TI sangat berperan untuk membantu di dalam transparansi pengawasan kontrak kerja sama tersebut.

- Adanya pemakaian jasa layanan eksternal

Bpmigas dalam penyediaan layanan TI banyak menggunakan tenaga eksternal, sehingga untuk menjamin layanan TI yang dikirimkan pihak penyedia layanan eksternal sesuai dengan kontrak kerja sama dan SLA (*Service Level Agreement*), maka dibutuhkan suatu tata kelola yang memperhatikan *outsourcing partnership*.

4.3 Kerangka kerja Tata Kelola TI menurut *Van Grembergen & De Haes*

4.3.1 Struktur

Tata Kelola TI yang efektif sangat ditentukan oleh posisi fungsi TI di struktur organisasi dan bagaimana membuat suatu keputusan TI dalam suatu organisasi (De Haes & Van Grembergen 2004).

Divisi Internal membawahi Dinas Pengadaan Internal. Dinas Pengadaan Internal membawahi Sub Dinas TI. Struktur organisasi Sub Dinas TI dapat dilihat pada Gambar 4.2. Kepala Sub Dinas TI setingkat dengan *manager* TI.

Sub Dinas TI berfungsi untuk penyedia layanan TI, baik berupa infrastruktur jaringan komputer, *hardware*, *software* untuk mendukung kinerja Bpmigas. Di dalam penyediaan layanan tersebut sub dinas TI menyewa komputer, notebook, printer, ke perusahaan lain dengan menjalin kontrak kerja sama. Untuk layanan jaringan komputer dan *licence software* sub dinas TI melakukan investasi pembelian. Untuk pengembangan aplikasi manajemen Bpmigas mempunyai kebijakan *outsourcing* karena kurangnya sumber daya manusia TI, dan TI bukan merupakan fungsi utama dari Bpmigas.

Di Bpmigas belum ada *IT strategy committee* ataupun *IT steering committee*. Akan tetapi untuk ke depan Bpmigas sudah memikirkan dan merencanakan akan membentuk *IT steering committee* yang berfungsi untuk merencanakan perencanaan strategi SI/TI yang sesuai dengan kebutuhan Bpmigas. *IT steering committee* ini terdiri dari beberapa orang unit fungsi dan mengetahui keseluruhan proses-proses yang ada dan keterhubungan masing-masing proses tersebut (arsitektur proses).

Bpmigas mempunyai prinsip *outsourcing*, ada 40 tenaga eksternal TI untuk kegiatan operasional sub dinas TI (*maintenance* basis data, *server*, aplikasi, jaringan dan kegiatan operasional lainnya), 200 orang tenaga eksternal TI yang tersebar di semua unit fungsi untuk membantu kegiatan yang berhubungan dengan operasional TI.

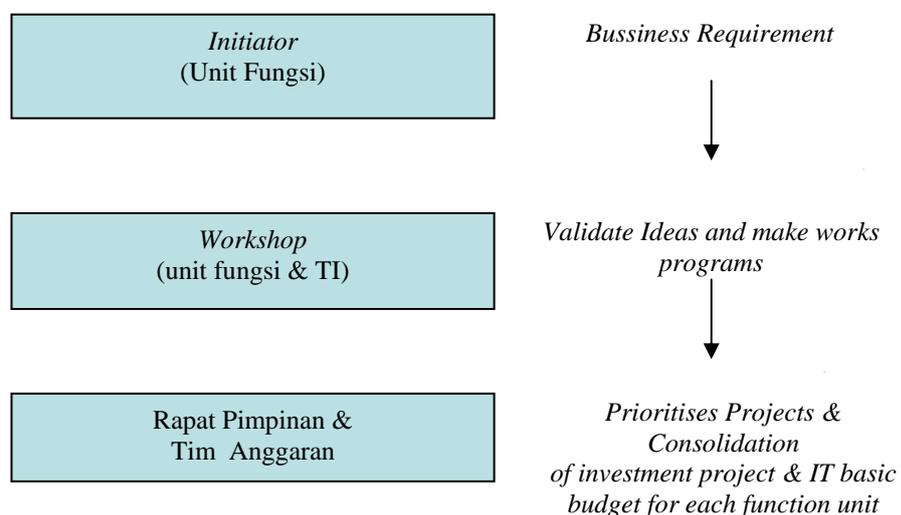
Peran sub dinas TI di Bpmigas ialah sebagai pendukung (*support*) agar tugas dan fungsi Bpmigas sebagai pelaksana kegiatan hulu minyak dan gas bumi berjalan dengan efisien, akurat dan cepat.

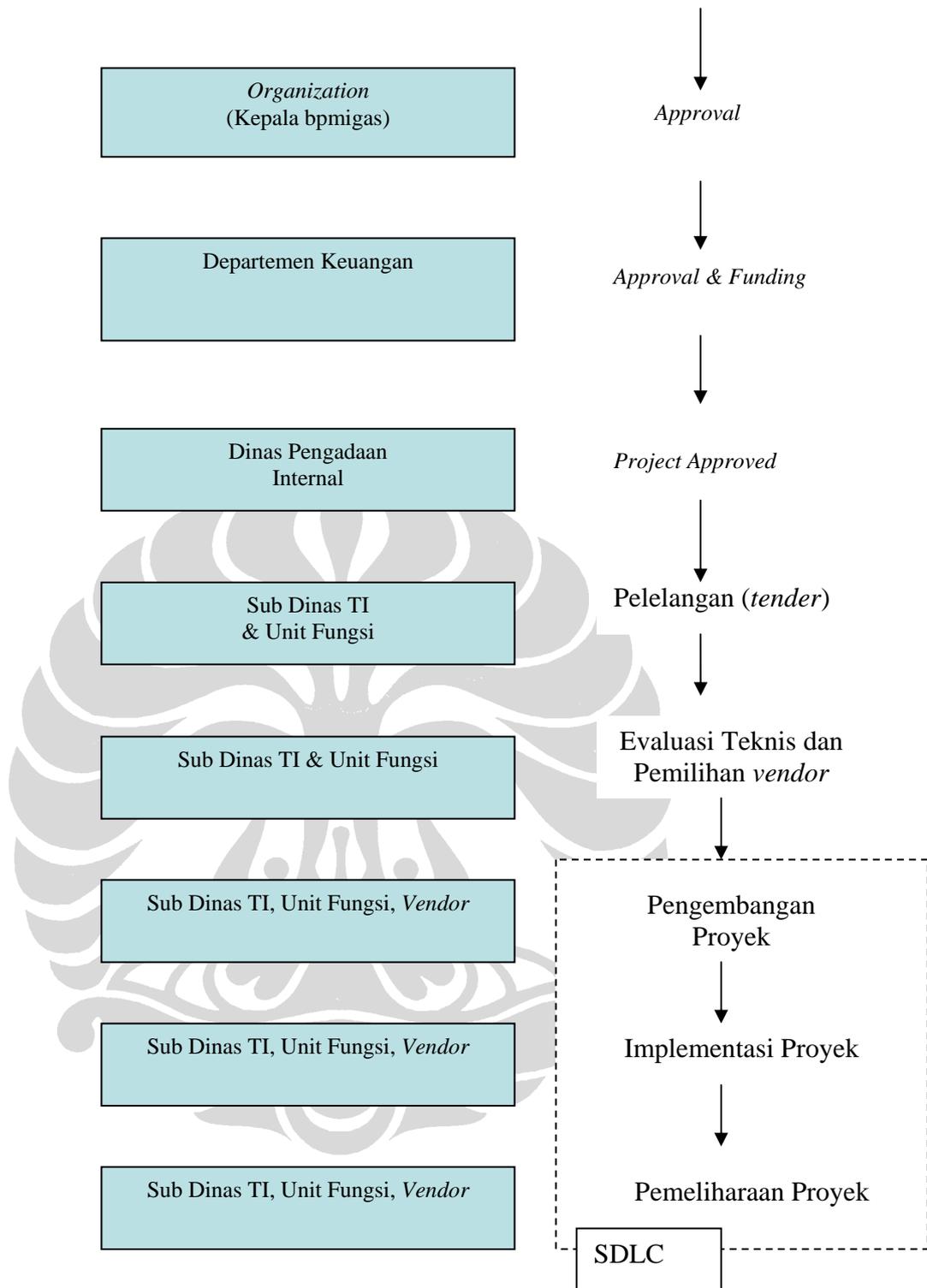
4.3.2 Proses

Proses untuk pengadaan investasi aplikasi TI selalu diinisiasi unit fungsi. Anggaran investasi TI yang diajukan unit fungsi akan masuk ke anggaran unit fungsi tersebut. Sub Dinas TI hanya menampung kebutuhan unit-unit fungsi tersebut. Kemudian Sub Dinas TI melakukan *workshop* dengan unit fungsi yang mengajukan pengadaan aplikasi TI untuk menggali kembali kebutuhan aplikasi TI dan melakukan validasi. Jika ada kebutuhan TI yang saling berhubungan erat antar unit fungsi maka dilakukan penggabungan menjadi satu kebutuhan proyek.

Kemudian untuk setiap kebutuhan proyek dilakukan perkiraan anggaran dengan melibatkan pihak-pihak penyedia layanan TI eksternal (pelelangan). Kemudian investasi TI berikut perkiraan anggarannya dirapatkan ke pimpinan dan tim anggaran untuk menentukan prioritas dan pengkajian ulang anggaran yang dibutuhkan. Apabila disetujui maka program kerja ini didiskusikan kembali dengan departemen keuangan. Program-program kerja yang disetujui departemen keuangan kemudian dikembalikan ke dinas pengadaan internal untuk ditindaklanjuti.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.4 siklus hidup proyek TI di Bpmigas.





Gambar 4.4 Siklus Hidup Proyek TI

Proyek-proyek yang telah disetujui pendanaannya, dibuat spesifikasi teknisnya (*term of references*) dan *request for proposal* (RFP) ke beberapa vendor. Kemudian *vendor* mengajukan proposal dan presentasi. Dari hasil

proposal tersebut, sub dinas TI dan unit fungsi melakukan evaluasi teknis dan biaya yang paling layak (*feasibility study*). Yang paling layak dipilih baik secara teknis dan biaya. Setelah ditentukan pilihan, maka tahapan SDLC (*system development life cycle*) dapat dijalankan oleh *vendor*, unit fungsi dan sub dinas TI.

Di dalam pengembangan proyek TI, sub dinas TI melakukan pembatasan untuk spesifikasi sistem yaitu disesuaikan dengan infrastruktur yang telah ada di Bpmigas, misalnya basis data harus menggunakan RDBMS (*relational data base management system*), *web application* harus menggunakan bahasa pemrograman tertentu, *Web Server* menggunakan yang telah ada di Bpmigas, dan lain-lain.

Secara tertulis memang belum ada perencanaan strategis sistem informasi, akan tetapi sudah sering dibicarakan oleh *cross functional unit* yang berkepentingan di dalam pengembangan SI/TI di Bpmigas. Dan untuk ke depan akan dibuat perencanaan strategis sistem informasi. Bpmigas juga berencana untuk melaksanakan integrasi aplikasi-aplikasi bisnis agar SI/TI benar-benar memberikan manfaat kepada Bpmigas. Sekarang aplikasi SI/TI masih berbentuk *silo-silo*, belum terhubung satu aplikasi dengan aplikasi yang lain. Data masih tersebar di unit-unit fungsi, belum ada basis data utama. Setiap unit fungsi memiliki data sendiri, dan belum mau menggunakan data dari unit fungsi yang lain (Lampiran 3, Wawancara I).

SLA (*service level of agreement*) sudah dilaksanakan dengan pihak ketiga (penyedia layanan TI eksternal). SLA baru diterapkan satu tahun belakang ini, karena terlalu banyak keluhan yang tidak dapat ditanggulangi oleh sub dinas TI. Jika ada keluhan dari *customer* luar (KPS) maka unit fungsi menampung keluhan

tersebut, untuk kemudian disampaikan ke sub dinas TI. Sub Dinas TI lalu meneruskannya ke pihak ketiga tersebut untuk ditindaklanjuti.

Komposisi budget untuk pengadaan sub dinas TI: investasi TI 40% (penyewaan PC, *notebook*, *printer*, dll), *continuity* 40 % (*licence software*), *maintenance* 10 % dan *operation* 10 %.

4.3.3 Mekanisme Hubungan

Mekanisme hubungan yang ada di Bpmigas pertama-tama kita jelaskan ialah *workshop*. *Workshop* diadakan sub dinas TI sebelum dibuatnya program kerja tahunan, biasanya akhir tahun. *Workshop* mengumpulkan unit-unit fungsi yang menginginkan investasi TI. Didalam pertemuan itu digali kebutuhan aplikasi TI yang diinginkan setiap unit fungsi, dan diperkirakan biaya untuk setiap investasi TI tersebut, dengan bantuan pihak ketiga (penyedia layanan TI eksternal).

Di dalam *workshop* ini apabila ada aplikasi-aplikasi yang saling berhubungan akan digabungkan menjadi satu program kerja. Dan di dalam *workshop* ini ditentukan spesifikasi system untuk aplikasi yang akan dikembangkan, misalnya harus menggunakan RDBMS (*relational database management system*), *web server* dengan suatu *vendor* tertentu, dan lain-lain.

Mekanisme hubungan yang lain adalah *cross functional unit* yang bersifat *ad hoc*. *Cross functional unit* ini terdiri dari gabungan sub dinas TI dan unit-unit fungsi yang berkepentingan di dalam pengembangan SI/TI di Bpmigas, dan memikirkan perencanaan strategi system informasi yang in line dengan strategi Bpmigas. Rencana Bpmigas, *cross functional unit* akan dibentuk menjadi *IT*

Steering Committee, yang mempunyai wewenang untuk pengembangan SI/TI di Bpmigas.

Bentuk mekanisme hubungan untuk tata kelola TI yang lain ialah rapat pimpinan dan tim anggaran untuk menentukan prioritas TI dan besarnya anggaran TI. Besarnya anggaran TI juga dikonsolidasikan dengan besar budget untuk investasi TI untuk setiap unit fungsi. Penentuan prioritas berdasarkan kebutuhan Bpmigas, juga sesuai dengan strategis Bpmigas.

Untuk Training TI di Bpmigas, biasanya satu paket dengan pengembangan aplikasi SI/TI, akan tetapi juga ada program pelatihan dengan mengikuti pola pembinaan yang diadakan bagian sumber daya manusia (SDM).

Untuk hubungan dengan pihak ketiga, tenaga eksternal TI, Bpmigas berhubungan dengan *contact person* perusahaan tenaga eksternal tersebut dengan memberikan laporan rutin.

4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tata Kelola TI di Bpmigas

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebelum merancang tata kelola yang sesuai pada suatu organisasi, yaitu dengan menganalisis (lihat Gambar 2.3):

1. Keselarasan strategis bisnis dan TI

Pada studi kasus Bpmigas yang telah diterapkan ialah proses penyetujuan investasi TI dan perjanjian tingkat layanan. Untuk proses penyetujuan investasi TI, masukan atau inisiasi biasanya dari unit fungsi, lalu dipelajari kelayakannya oleh sub dinas TI (masukan :sistem *federal*) kemudian yang menyetujui kepala Bpmigas dan untuk penyetujuan pendanaan oleh departemen keuangan (keputusan: *business monarchy*).

Pendanaan setiap kebutuhan TI untuk setiap unit fungsi (misalnya aplikasi bisnis) menggunakan anggaran yang ada dan yang disetujui dari setiap unit fungsi. Untuk penggunaan TI yang dipakai bersama seperti infrastruktur TI, dana operasional, dan dana pemeliharaan, pendanaannya menggunakan anggaran TI.

Melihat dari usulan dan pendanaan investasi TI (khususnya aplikasi bisnis) dari unit fungsi dan dibebankan kepada unit fungsi yang meminta, maka keselarasan strategi bisnis dan strategi TI diharapkan dapat terjalin. Dengan pendanaan aplikasi bisnis yang dibebankan ke unit fungsi (penginisiasi) maka ada tanggung jawab untuk meminta aplikasi yang benar-benar penting dan menggunakan aplikasi telah diterapkan.

Sub Dinas TI mengusulkan infrastruktur TI yang sesuai dengan kebutuhan aplikasi bisnis yang akan diterapkan dan memberikan batasan spesifikasi sistem untuk pengembangan aplikasi bisnis tersebut sesuai dengan infrastruktur yang telah tersedia.

Dengan adanya perjanjian tingkat layanan (SLA) dengan pihak penyedia layanan TI eksternal (*IT supplier*), unit fungsi, sub dinas TI dan *IT supplier* mengadakan negosiasi untuk membicarakan layanan TI yang disediakan dan biaya yang dikeluarkan untuk layanan TI tersebut. Negosiasi ini lebih menjelaskan kebutuhan dari unit fungsi, yang dengan demikian akan memberikan informasi yang lebih baik untuk keputusan tata kelola pada infrastruktur, arsitektur, dan kebutuhan aplikasi bisnis.

2. Standart dan Arsitektur TI

Di Bp migas belum ada standart dan aturan yang baku untuk arsitektur TI, aplikasi-aplikasi bisnis masih berjalan dengan sendiri-sendiri (*silo*). Belum ada basis data utama, basis data yang dipakai masih milik masing-masing unit fungsi. Masing-masing unit fungsi membangun basis data nya sendiri-sendiri sehingga redudancy data banyak terjadi.

Akan tetapi untuk beberapa spesifikasi sistem digunakan yang telah dipakai misalnya menggunakan *web application* dengan bahasa pemrograman tertentu, menggunakan *relational database management system* (RDBMS), aplikasi diletakkan di *application server*, basis data diletakkan di *database server*. Semua aplikasi yang ada dan yang akan dibangun harus menggunakan spesifikasi sistem yang telah dibangun tersebut. Sebenarnya ini merupakan dasar yang baik untuk membangun standart dan arsitektur TI dengan tujuan integrasi keseluruhan dapat tercapai

3. Perencanaan dan Pengawasan TI

Perencanaan investasi TI berupa aplikasi-aplikasi bisnis, infrastruktur, telah dijalankan sesuai dengan kebutuhan dari unit fungsi dengan adanya *workshop* dengan sub dinas TI. Untuk proses peryetujuan pengadaan proyek TI yang berdasarkan *business monarchy*, membuat pengadaan proyek TI sesuai (*in-line*) dengan strategi bisnis.

Untuk pengawasan investasi TI belum dilakukan secara formal, akan tetapi dapat dilihat dari unjuk kerja masing-masing unit fungsi yang telah menggunakan layanan TI dari proyek TI yang telah dibangun, dengan unjuk kerja sebelumnya, sebelum proyek TI dibangun. Peningkatan unjuk kerja

dapat dilihat dengan adanya efisiensi dalam pemakaian sumber daya, proses evaluasi yang lebih akurat, dan waktu pemrosesan usulan KPS yang lebih cepat.

Untuk pengawasan pengiriman TI dapat dilihat hasil pengiriman layanan TI, yaitu sudah sesuai dengan SLA atau belum. SLA dapat menjadi ukuran informasi dari pengukuran unjuk kerja dan sebagai evaluasi dari layanan yang dikirimkan.

4. Keahlian dan Pemakaian Sumber Daya (sourcing)

Seperti telah disebutkan diatas (bagian 4.1.4), jumlah karyawan TI hanya dua orang, satu kepala sub dinas TI, dan satu staff TI. Dinas TI dibantu kurang lebih 40 karyawan dari luar (*outsourcing*) untuk membantu kegiatan operasional TI sehari-hari. Ada 200 tenaga TI dari luar yang tersebar di seluruh unit fungsi untuk membantu tugas unit fungsi yang berhubungan dengan TI (misalnya *data entry*).

Tenaga TI internal hanya dua orang, dan tidak dapat menangani permasalahan TI yang semakin hari semakin kompleks. Walaupun Bpmigas mempunyai kebijakan *outsourcing* di dalam pelaksanaan kegiatan operasional TI, sub dinas TI tetap merasa tenaga TI internal kurang.

Keahlian yang ada di sub dinas TI kurang memadai, dan latar belakang ilmu dari staf sub dinas TI bukan dari TI. Akan tetapi sub dinas TI cepat dan mau belajar teknis TI sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Latar belakang pendidikan sub dinas TI : S2 di bidang manajemen.

Kebijakan dari senior manajemen mengenai pengadaan proyek TI dan sumber daya manusia ialah dari eksternal (*outsourcing*). Sub Dinas TI hanya

mengatur dan mengelola untuk proses pengadaan proyek TI, pengaturan tenaga TI eksternal, membuat perjanjian tingkat layanan (SLA), memelihara kegiatan operasional TI (sebagai organisasi pemelihara).

5. Pengembangan dan Pengiriman TI

Pengembangan TI dilakukan bersama-sama antara unit fungsi (kebutuhan bisnis), sub dinas TI (spesifikasi teknis sistem), dan *vendor* (pengembangan aplikasi, pengadaan perangkat keras dan perangkat lunak).

Untuk pengiriman TI, Bpmigas telah memiliki SLA dengan *IT supplier*, hal ini dilakukan untuk mengurangi keluhan dan masalah yang berhubungan dengan kegiatan operasional TI sehari-hari. Setelah mempunyai SLA, sub dinas TI merasa adanya perbaikan pengiriman layanan TI.

Jika ada permasalahan pengiriman layanan TI di unit fungsi, pemakai di unit fungsi menghubungi sub dinas TI, kemudian sub dinas TI memberitahukan permasalahan tersebut ke pihak *IT supplier* untuk ditindaklanjuti.

6. Kepimpinan dan Organisasi TI

Budaya di Bpmigas menganut sistem senioritas dimana jabatan sangat menentukan. Melihat posisi kepala sub dinas TI yang di bawah Dinas Pengadaan Internal, yaitu selevel manager. Pendekatan ke Kepala Dinas yang lain (senior manager) akan susah, apalagi ke kepala divisi (direksi). Bagaimanapun bagusnya kepemimpinan TI di Bpmigas, akan tetapi jika tidak dipandang atau tidak didengar oleh unit fungsi yang lain maka pengiriman layanan TI akan tidak optimal. Tujuan Bpmigas untuk mengintegrasikan

semua aplikasi akan susah tercapai jika tidak ada aturan dan arahan dari senior eksekutif. Oleh karena jika komunikasi sub dinas TI ke senior eksekutif tidak terjalin maka senior eksekutif tidak akan mengetahui permasalahan yang mendasar untuk penerapan integrasi aplikasi bisnis yang ada. Dan untuk penerapan integrasi aplikasi bisnis, Bpmigas harus mempunyai arsitektur TI secara keseluruhan yang menghubungkan setiap unit fungsi yang ada. Untuk membuat arsitektur TI keseluruhan ini dibutuhkan cakupan pandangan yang luas, yang dapat mengetahui keseluruhan proses bisnis yang ada. Untuk dapat mengetahui keseluruhan proses ini dibutuhkan kemampuan akses yang tinggi ke unit fungsi, dan yang "diperhitungkan" oleh unit fungsi. Hanya jabatan yang sederajat dengan unit fungsi yang seharusnya dimiliki organisasi TI di Bpmigas.

Dan masing-masing unit fungsi mempunyai wewenang terhadap hak miliknya (*property*) sangat kuat. Karena telah lama memiliki hak milik tersebut, maka adanya keinginan untuk menggunakan data bersama-sama di dalam suatu basis data utama, sangat sulit untuk dilaksanakan. Dari hasil wawancara, muncul istilah "arogan" dari sub dinas TI untuk menggambarkan sikap unit fungsi di Bpmigas. Hal ini disebabkan karena sub dinas TI selalu dalam tekanan unit fungsi yang "besar-besar".

7. Tata Kelola TI

Dari hasil analisa diatas dan studi literatur maka model tata kelola yang dibutuhkan Bpmigas ialah model tata kelola yang memperhatikan nilai tambah dari layanan TI yang dikirimkan dan yang dapat memperkecil resiko yang disebabkan pengiriman layanan TI tersebut.

4.4.1 Keadaan Bpmigas

Adapun faktor yang mempengaruhi keadaan suatu organisasi (dalam studi kasus: Bpmigas) adalah sebagai berikut:

- Keanekaragaman Bisnis (*Business Diversity*)

- keragaman perusahaan

- Kebutuhan bisnis yang serba sama (homogen)

Sesuai dengan fungsi Bpmigas yaitu melakukan pengawasan terhadap Kegiatan Usaha Hulu agar pengambilan sumber daya alam Minyak dan Gas Bumi milik negara dapat memberikan manfaat dan penerimaan yang maksimal bagi negara untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, maka semua usaha dan kegiatan Bpmigas dilakukan untuk mencapai fungsi tersebut. Bpmigas hanya bergerak di pengawasan kegiatan bagian hulu yaitu pengambilan sumber daya alam migas.

- Perusahaan bergerak di bidang :

- Layanan

Dalam rangka menjalin kerja sama yang baik dengan KPS Bpmigas harus memberikan kemudahan-kemudahan agar KPS mau bekerja sama dengan adil, transparan dan profesional. Jadi Bpmigas harus memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kedua pihak.

- Sektor Publik

Berdasarkan peraturan pemerintah maka bentuk organisasi Bpmigas adalah Badan Hukum Milik Negara dan bersifat tidak

mencari keuntungan (*non profit oriented*). Bp migas mempunyai tanggung jawab kepada publik, sehingga Bp migas di dalam melakukan tugas dan fungsinya harus transparan dengan memberikan informasi melalui publikasi dan pelayanan publik.

- Ukuran dari perusahaan

Bp migas memiliki sumber daya kurang lebih 300 orang, karyawan tetap sebagian besar berasal dari Pertamina (Direktorat *Management Production Sharing*) dan 200 orang tenaga penunjang (kontrak).

- Tren Teknologi (*Technology Trends*)

- Tren teknologi

Pertama teknologi migas, kegiatan yang dilakukan pada aktifitas ini ialah pengkajian teknologi minyak dan gas bumi, untuk memastikan diterapkannya kaidah keteknikan yang baik.

Kedua Teknologi Informasi, analisa dan pemrosesan data dibantu oleh kompetensi termasuk penggunaan CAD/CAM, teknologi jaringan dan basis data yang didukung oleh informasi mengenai KPS, wilayah kerja dan statusnya serta data geologi lainnya.

- *Efficiency Increase* (Peningkatan efisiensi)

Tujuan dari pemanfaatan teknologi migas ialah untuk peningkatan efisiensi, yaitu agar proses usaha hulu dapat efektif, efisien dan berlangsung selama mungkin dan juga untuk meningkatkan mutunya.

Tujuan dari pemanfaatan teknologi informasi ialah untuk peningkatan efisiensi di dalam pemakaian sumber daya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, dan sebagai sarana publikasi dan pelayanan publik.

- Model Manajemen Bisnis (*Business Management Model*)

- Bentuk dan keterkaitan struktur organisasi secara keseluruhan

Unit bisnis yang terintegrasi dan terkait erat satu sama lain. Aktifitas unit bisnis yang terintegrasi dapat digambarkan menjadi suatu value chain yang mengidentifikasi aktifitas-aktifitas dan menghasilkan suatu nilai bagi internal Bpmigas. Ada tiga aktifitas utama (berdasarkan Gambar 4.3) yaitu aktifitas pengawasan dan pengkajian, penjualan dan pemasaran, dan aktifitas pelayanan. Ketiga aktifitas itu dilakukan secara berurutan dan membutuhkan informasi dari satu aktifitas ke aktifitas yang lainnya.

- Bentuk Perintah bisnis (*Business Imperative*)

Kekuatan pendorong pada perusahaan

- Lingkungan ekonomi

Fluktuasi nilai jual minyak mentah dunia dan patokan harga pada APBN turut mempengaruhi kegiatan produksi minyak KPS. Seperti sekarang harga minyak mentah dunia melonjak tinggi, jauh diatas asumsi harga minyak APBN, maka investasi sektor hulu sangat terganggu karena investasi pada sektor ini selalu mempertimbangkan harga minyak mentah yang akan dijual oleh Indonesia. Selain itu harga minyak yang terlalu rendah juga akan merugikan negara dan berakibat investasi yang ada tidak maksimal. Perlu dilakukan riset dan analitis perkembangan harga domestik, regional dan internasional, untuk mendapatkan estimasi yang terbaik sebagai masukan untuk pemerintah.

- Lingkungan Kompetisi

Tidak ada

- Pelanggan (*Customer*)

KPS atau PSC (Kontraktor *Production Sharing* atau *Production Sharing Contractor*) dianggap sebagai mitra kerja karena turut membantu penambahan cadangan minyak.

Meningkatkan pola kemitraan dalam melaksanakan manajemen KPS dalam usaha penambahan cadangan, peningkatan produksi, optimalisasi asset, pengendalian investasi dan operasi.

- Kinerja Perusahaan (*Company Performance*)

Diambil dari Ronald Yosef (2003), sesuai dengan pola manajemen di sektor publik, maka tujuan yang ingin dicapai oleh internal organisasi adalah mendapatkan *fee based income* dan *legal authorization*.

Menurut bagian humas, perkiraan *fee based income* Bpmigas saat ini sekitar 0.76% dari penerimaan migas negara. Besar kecilnya *fee* juga disesuaikan dengan anggaran operasional Bpmigas. *Legal authorization* dibutuhkan Bpmigas dalam rangka melaksanakan dan mewujudkan tugasnya. Salah satu bentuk dari otorisasi legal yang dimiliki adalah kewenangan untuk pembuatan kontrak dan penunjukan penjual migas. Kondisi ini akan tercapai jika Bpmigas terus melaksanakan tugas dan pelayanannya secara maksimal bagi para *stakeholder*, sesuai dengan tuntutan bisnis migas yang berlaku.

4.4.2 Kunci Penentu Tata Kelola

Melihat kondisi proses pada Bpmigas maka sistem dipilih sebaiknya bersifat terpusat (*centralized*), hal ini disebabkan kebijakan organisasi dan sistem kewenangan yang ada. Jadi derajat sentralisasi adalah *top down*, dimana pimpinan TI membuat agenda, dan yang lain mengikutinya dan manajemen dari kebanyakan aktifitas teknologi dilakukan dengan terpusat. Ini sesuai dengan satu model bisnis yang terintegrasi dan unit bisnis yang terkait satu sama lain.

Sesuai dengan sistem terpusat maka model kepemimpinan yang diambil ialah *dictator*, dengan otoritas yang keras. Model kepemimpinan *dictator* ini memang cocok untuk organisasi sektor publik, dimana atasan memberikan perintah kepada bawahan, dan bawahan harus melakukan perintah atasan.

Kebijakan perintah dan pelaksanaan sesudahnya akan berjalan dengan baik jika unit-unit bisnis yang ada mirip dan terkait satu sama yang lain. Karena unit bisnis yang terkait satu sama lain, dan untuk tujuan yang sama yaitu tugas dan fungsi Bpmigas, maka kebijakan perintah dan pelaksanaan sesudahnya akan berjalan dengan baik.

4.4.3 Ukuran Kinerja Bpmigas

Dilihat dari Gambar 4.5 tentang corak tata kelola yang berbeda tergantung ukuran kinerja yang ditekankan maka Bpmigas dengan sistem terpusat dan unit-unit bisnis yang terkait erat satu dengan yang lainnya maka memilih unjuk kerja yang berorientasi profit (walaupun Bpmigas merupakan badan hukum milik negara yang tidak berorientasi profit), dengan tata kelola yang terpusat.

	PERFORMANCE		
	PROFIT	ASSET UTILIZATION	GROWTH
Strategic Driver	Profitability via enterprisewide integration and focus on core competencies	Efficient operation by encouraging sharing and reuse	Encourage business unit innovation with few mandated processes
Key Metrics	ROI/ROE and business process costs	ROA and unit IT cost	Revenue growth
Key IT Governance Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enterprisewide management mechanisms (e.g., executive committee) ■ Architecture process ■ Capital approval ■ Tracking of business value of IT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business/IT relationship manager ■ Process teams with IT members ■ SLA and chargeback ■ IT leadership decision-making body 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Budget approval and risk management ■ Local accountability ■ Portals or other information/services sources
IT Infrastructure	Layers of centrally mandated shared services	Shared services centrally coordinated	Local customized capability with few required shared services
Key IT Principles	Low business costs through standardized business processes	Low IT unit costs; reuse of standard models or services	Local innovation with communities of practice; optional shared services
Governance	<p style="text-align: center;">More centralized</p> <p style="text-align: center;">← E.g., Monarchies and Federal</p>	<p style="text-align: center;">Blended</p> <p style="text-align: center;">E.g., Federal and Duopoly</p>	<p style="text-align: center;">More decentralized</p> <p style="text-align: center;">→ E.g., Feudal arrangements; risk management emphasis</p>

* Based on analysis of companies with statistically significantly higher three-year industry-adjusted performance: profit (ROI/ROE), asset utilization (ROA), growth (revenue growth).

Gambar 4.5 Corak Tata kelola yang berbeda tergantung ukuran kinerja

(Sumber: Weill & Ross, 2005)

4.5 Faktor-faktor Pendukung (*enablers*) dan Penghambat (*inhibitors*) Keberhasilan Tata Kelola TI

Dari hasil analisa bab 4.1 – 4.4, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mencari akar permasalahan yang ada harus dilihat faktor-faktor pendukung dan penghambat tata kelola TI, pada Gambar 4.6 dapat dilihat diagram *fishbone* Ishikawa mengenai faktor pendorong dan penghambat pengelolaan TI di Bpmigas.

4.5.1 Faktor Pendukung (*enabler*)

Keberhasilan proyek TI di Bpmigas mempunyai faktor pendukung yaitu:

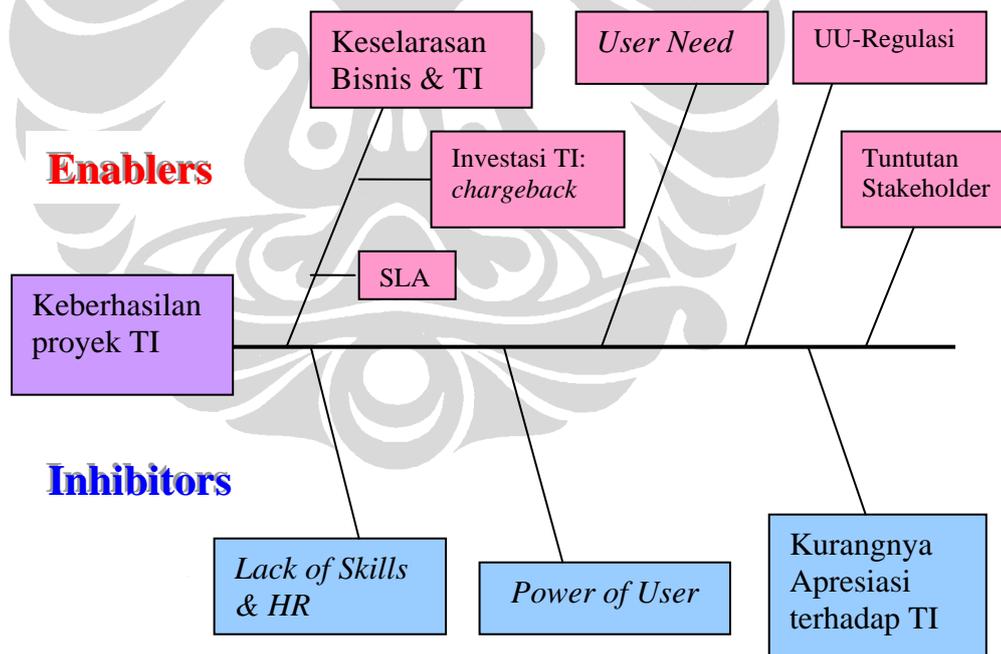
- Adanya keselarasan Bisnis dan TI

Seperti telah dijelaskan pada bab 4.4 nomor 1 adanya keselarasan bisnis dan TI didukung dengan proses penyetujuan investasi TI yang menganut sistem

bisnis monarki, dan beban pembiayaan aplikasi bisnis diletakkan pada unit fungsi yang meminta (*chargeback*). Keselarasan juga dapat dicapai dengan adanya perjanjian tingkat layanan, dimana adanya negosiasi mengenai kebutuhan layanan TI dan biaya yang harus dikeluarkan oleh unit fungsi dengan sub dinas TI dan pihak TI eksternal.

- Adanya kebutuhan Pemakai akan TI

Kebutuhan pemakai TI telah dijelaskan pada bab 4.2. mengenai kebutuhan akan tata kelola TI di Bpmigas yaitu faktor internal: keinginan akan adanya integrasi, keinginan akan adanya efisiensi, dan keinginan akan cepatnya waktu pemrosesan.



Gambar 4.6 Diagram *Fishbone* faktor *enablers* dan *inhibitors* pada pengelolaan TI di Bpmigas

- Adanya Undang-undang atau peraturan yang mendukung *good corporate governance*

UU atau peraturan pemerintah merupakan faktor penekan bisnis yang mendukung *good cooperate governance* telah dijelaskan pada bab 4.2 yaitu faktor eksternal: regulasi migas dari Direktorat Jendral Migas,

- Adanya tuntutan *stakeholder* akan transparansi dalam pengelolaan dan pengawasan kegiatan hulu migas, seperti : pemerintah pusat, pemerintah daerah (dengan adanya otonomi), DPR , KPS dan investor.

4.5.2 Faktor Penghambat (*inhibitor*)

Keberhasilan proyek TI di Bpmigas mempunyai penghambat sebagai berikut:

- Kurangnya keahlian dan sumber daya manusia

Masalah ini telah diterangkan pada bab 4.4 nomor 4, kurangnya keahlian TI dan sumber daya manusia sangat dirasakan sub dinas TI, walaupun sub dinas TI banyak dibantu tenaga TI eksternal. Walaupun banyak menggunakan tenaga TI eksternal, sub dinas TI tetap merasakan kekurangan sumber daya manusia dengan keahlian TI dan bisnis proses Bpmigas secara keseluruhan.

- Kuatnya pengaruh pemakai (unit fungsi)

Karena kultur organisasi Bpmigas yang mempunyai sistem senioritas dan tingkat kepemilikan yang kuat maka sub dinas TI yang struktur organisasinya jauh di bawah unit fungsi yang lain merasa "tidak diperhitungkan" di dalam pengambilan keputusan.

- Kurangnya apresiasi terhadap TI

Sub Dinas TI hanya dianggap pendukung untuk memudahkan dan mempercepat pekerjaan setiap unit fungsi, sehingga unit fungsi menganggap sub dinas TI tidak perlu tahu masalah organisasi secara keseluruhan.

Hal ini ditandai dengan kurangnya perhatian senior manajemen terhadap TI sehingga TI cukup diletakkan di bawah dinas pengadaan internal, yang berarti TI dianggap sebagai komoditas yang dapat diatur sesuai keinginan masing-masing unit fungsi.

4.6 Kesimpulan Hasil Analisa

Dari analisa sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan atau nilai pengiriman layanan TI (yang sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dalam Cobit disebut kriteria informasi) yang diperlukan Bpmigas ialah: integrasi keseluruhan proses bisnis, efisiensi pemakaian sumber daya, dan adanya ketersediaan layanan TI yang didukung dengan adanya SLA (untuk perbaikan layanan pengiriman TI).

Dan untuk memperkecil resiko akibat pengiriman layanan TI yang dibantu dengan tenaga TI eksternal, dibutuhkan suatu model tata kelola yang memperhatikan *outsourcing partnership*.

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang menghambat tata kelola TI di Bpmigas maka perlu dilakukan perbaikan di struktur organisasi TI, adanya suatu komite yang melibatkan unit fungsi dan TI yang mempunyai tingkat hirarki strategis, fungsional dan operasional, adanya proses-proses TI yang jelas dimana ada pembagian tugas dan peran antara TI internal dan eksternal, dan adanya mekanisme komunikasi yang baik antara TI, unit fungsi, dan TI eksternal.

- Untuk perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan, tujuan bisnis Bpmigas ialah tidak ada.

Setelah mendapatkan tujuan bisnis, maka kita akan mendapatkan tujuan TI dengan memetakan sesuai dengan tabel yang ada di Appendix I.

Tujuan TI ialah:

- (No.24) *Improve IT's cost efficiency and its contribution to business profitability*, dengan Proses TI : PO5, AI5, DS6
- (No.3) *Ensure the satisfaction of end users with service offerings and service levels*, dengan Proses TI: PO8, AI4, DS1, DS2, DS8, DS10, DS13
- (No.23) *Make sure that IT service are available as required*, dengan Proses TI: DS3, DS4, DS8, DS13
- (No. 6) *Define how business functionality and control requirement are translated in effective and efficient automates solution*, dengan proses TI: AI1, AI2, AI6
- (No. 7) *Acquire and maintain an integrated and standardised application systems*, dengan proses TI: PO3, AI2, AI5
- (No. 8) *Acquire and maintain an integrated and standardised IT infrastructure*, dengan proses TI: AI3, AI5
- (No. 11) *Seamlessly integrate applications and technology solutions into business processes*, dengan proses: PO2, AI4, AI7

Proses-proses TI yang cocok di Bpmigas berdasarkan hasil analisa untuk kebutuhan tata kelola TI dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Proses TI hasil pemetaan tujuan TI

No	Proses	Proses TI
1	PO2	<i>Define the Information Architecture</i>
2	PO3	<i>Determine the Technological Direction</i>
3	PO5	<i>Manage the Information Technology Investment</i>
4	PO8	<i>Ensure Compliance with External Requirement</i>
5	AI1	<i>Identify Automated Solutions</i>
6	AI2	<i>Acquire and maintain Application Software</i>
7	AI3	<i>Acquire and Maintain Technology Infrastructure</i>
8	AI4	<i>Develop and Maintain Procedures</i>
9	AI5	<i>Install and Accredite Systems</i>
10	AI6	<i>Manage Changes</i>
11	AI7	<i>Install and accredit solution and changes</i>
12	DS1	<i>Define and Manage Service Levels</i>
13	DS2	<i>Manage Third-Party Services</i>
14	DS3	<i>Manage Performance and Capacity</i>
15	DS4	<i>Ensure Continous Service</i>
16	DS6	<i>Identify and Allocate Costs</i>
17	DS8	<i>Assist and advice Customers</i>
18	DS10	<i>Manage Problems and Incident</i>
19	DS13	<i>Manage Operations</i>

5.2 Organisasi Pemelihara (*Retained Organization*)

Dari Proses TI pada Tabel 5.1 dapat dijelaskan lagi dengan adanya pembagian tanggung jawab antara organisasi yang meng*outsource* dan penyedia layanan, dari tingkat strategis ke operasional, seperti pola yang ada di Gambar 2.14. Karena Bpmigas meng*outsource* sebagian fungsi TI ke penyedia layanan eksternal.

Tabel 5.2 dapat menerangkan pembagian tanggung jawab antara internal TI dan penyedia layanan TI eksternal.

Tabel 5.2 Proses TI dan Perpindahan Tanggung Jawab Dari Internal TI ke penyedia layanan TI eksternal

	Proses	Proses TI	Customer	Supplier
Strategis	PO2	<i>Define the Information Architecture</i>	<i>Responsible</i>	<i>Will be informed</i>
	PO3	<i>Determine the Technological Direction</i>	<i>Responsible</i>	<i>To be Consulted</i>
	PO5	<i>Manage the Information Technology Investment</i>	<i>Responsible</i>	<i>Will be informed</i>
	PO8	<i>Ensure Compliance with External Requirement</i>	<i>Responsible</i>	<i>Involved</i>
Fungsional	AI1	<i>Identify Automated Solutions</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	AI2	<i>Acquire and maintain Application Software</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	AI3	<i>Acquire and Maintain Technology Infrastructure</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	AI4	<i>Develop and Maintain Procedures</i>	<i>Will be Informed</i>	<i>Responsible</i>
	AI5	<i>Install and Accredite Systems</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	AI6	<i>Manage Changes</i>	<i>Responsible</i>	<i>Involved</i>
	AI7	<i>Install and accredite solution and changes</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
Operasional	DS1	<i>Define and Manage Service Levels</i>	<i>Responsible</i>	<i>Involved</i>
	DS2	<i>Manage Third-Party Services</i>	<i>Responsible</i>	<i>Will be Informed</i>
	DS3	<i>Manage Performance and Capacity</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	DS4	<i>Ensure Continous Service</i>	<i>Responsible</i>	<i>Involved</i>
	DS6	<i>Identify and Allocate Costs</i>	<i>Responsible</i>	<i>Involved</i>
	DS8	<i>Assist and advice Customers</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
	DS10	<i>Manage Problems and Incidents</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>
DS13	<i>Manage Operations</i>	<i>Involved</i>	<i>Responsible</i>	

Dapat dilihat bahwa untuk domain *Plan and Organize* (PO), hirarki berada pada tingkat strategis, untuk domain *Acquire and Implement* (AI), hirarki berada pada tingkat fungsional, untuk domain *Deliver and Support* (DS), hirarki berada pada tingkat operasional. Ini sesuai dengan Gambar 2.13 yang menyatakan domain PO untuk *IT Strategic Balanced Scorecard*, domain AI untuk *IT*

Development Balanced Scorecard, dan domain DS untuk *IT Operational Balanced Scorecard*.

Untuk memenuhi beberapa kebutuhan di dalam melaksanakan proses TI pada Tabel 5.2, maka beberapa peran harus dibentuk di dalam *retained organization*:

- Kepala Divisi TI

Kepala Divisi TI bertanggung jawab untuk keseluruhan keberhasilan dari perjanjian *outsourcing*. Ia mengkoordinasikan semua kegiatan dan bertanggung jawab untuk Strategi dan Misi TI. Ia mengepalai Bagian Administrasi, Bagian Perjanjian Kontrak, Bagian Kebutuhan Aplikasi Unit Fungsi, Bagian Arsitek TI, Bagian Perjanjian Tingkat Layanan (SLA).

Kepala Divisi mengatur proses:

- Mengatur Investasi teknologi Informasi (PO5)
- Menentukan arahan teknologi (PO3)
- Memastikan kepatuhan dengan kebutuhan eksternal (PO8)

- Bagian Administrasi

Bagian mengurus fungsi keuangan dan administratif dan penghubung dengan perusahaan *vendor* dan unit fungsi yang lain untuk masalah keuangan dan administratif.

Bagian ini mengatur proses:

- Mengatur Perubahan (AI6)

- Bagian Perjanjian Kontrak

Bagian ini bertanggung jawab akan perjanjian kontrak dan isi SLA harus sesuai dengan kebutuhan unit fungsi. Mengatur perubahan perjanjian, dan menjamin penyedia layanan memberikan layanan sesuai dengan yang telah disepakati. Bagian Perjanjian Kontrak harus bekerja sama dengan Bagian Tingkat Perjanjian Layanan agar kebutuhan akan layanan TI dari unit fungsi dipenuhi. Bagian ini menitikberatkan pada aspek legal dari SLA.

Bagian ini mengatur proses:

- Mengatur layanan Pihak Ketiga (DS3)

- Bagian Kebutuhan Aplikasi Unit Fungsi

Bagian ini berfungsi untuk membangun hubungan yang dekat dengan unit-unit fungsi yang ada di Bpmigas, mengerti proses-proses yang ada di unit fungsi dan implikasinya kepada TI dan berhubungan dengan tenaga luar dalam hal pengiriman layanan.

Bagian ini mengatur:

- Mengidentifikasi solusi automasi (AI1)
- Mendapatkan dan mengembangkan software aplikasi (AI2)
- Mengembangkan dan Memelihara Prosedur (AI4)

- Bagian Arsitek TI

Bagian ini bertanggung jawab arsitektur TI , memelihara dan mengawasi bentuk disain, mengatur perubahan dan penambahan

informasi yang ada, dan memastikan arsitektur TI mencerminkan kebutuhan unit fungsi.

Bagian ini bertanggung jawab untuk proses:

- Mendefinisikan Arsitektur Infomasi (PO2)

- Bagian Permasalahan (*Help Desk*)

Bagian ini menampung semua permasalahan yang ada dan meneruskan permasalahan kepada pihak yang terkait. Bagian ini sebaiknya mencatat dan mendata semua permasalahan, bagaimana penyelesaiannya dilakukan, dan siapa yang bertanggung jawab.

Bagian ini mengatur proses:

- Mengatur Permasalahan dan Kerusakan (DS10)
- Membantu dan menasehati pemakai (DS8)

- Bagian Perjanjian Tingkat Layanan (SLA)

Bagian ini bertanggung jawab pada kualitas layanan yang dikirimkan sesuai dengan perjanjian tingkat layanan. Bagian ini harus bekerja sama dengan Bagian Unit Fungsi untuk memahami kebutuhan kinerja interal untuk mengartikan critical threshold, dan dengan berkesinambungan menelaraskan kontrak tingkat layanan sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis. Bagian ini menitikberatkan pada isi dari tingkat layanan.

Bagian ini mengatur proses:

- Mendefinisikan dan Mengatur Tingkat Layanan (DS1)

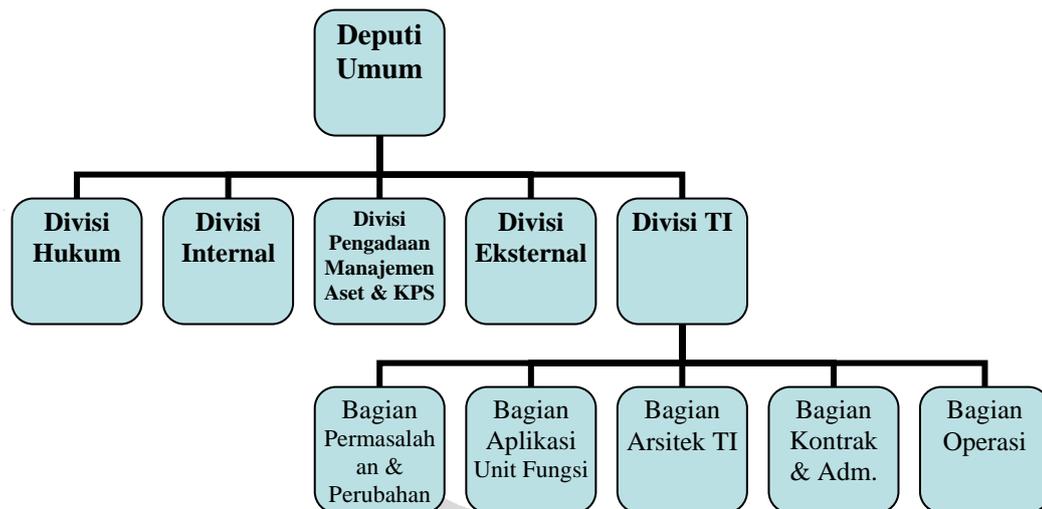
- Mengatur Unjuk kerja dan Kapasitas (DS3)
- Mengidentifikasi dan mengalokasi Biaya (DS6)
- Bagian Operasional

Bagian ini bertanggung jawab pada kegiatan operasional, dan mengatur proses:

- Mendapatkan dan mengembangkan teknologi infrastruktur (AI4)
- Memasang dan menyerahkan sistem (AI5)
- Memasang dan menyerahkan solusi dan perubahan (AI7)
- Memastikan keberlangsungan layanan (DS4)
- Mengatur Operasi (DS13)

Untuk menampung setiap peran diatas dapat diusulkan struktur organisasi TI seperti diilustrasikan pada Gambar 5.1. Organisasi TI diletakkan di bawah Deputi Umum karena TI di Bpmigas merupakan proses pendukung, bukan proses utama. TI di Bpmigas melayani semua unit fungsi yang lain, dan digunakan secara bersama-sama.

Usulan organisasi TI diletakkan sederajat dengan unit fungsi yang lain yaitu Divisi TI, Divisi TI sebaiknya diletakkan di bawah Deputi Umum, karena peran TI di Bpmigas sebagai pendukung untuk semua unit fungsi yang lain. Usulan ini menjawab permasalahan kuatnya pengaruh unit fungsi dan kurangnya apresiasi terhadap TI. Jadi kira-kira jumlah personil di organisasi TI: delapan (8) orang.



Gambar 5.1 Struktur Organisasi TI usulan

5.3 Model Tata Kelola TI di Bpmigas

Dari studi literatur beberapa model tata kelola dan hasil analisa tata kelola TI di bab 4, dapat diperoleh suatu rancangan model tata kelola yang dapat digunakan di Bpmigas, yang diilustrasikan pada Gambar 2.15.

Dari studi literatur kita telah mempelajari beberapa model tata kelola yaitu model tata kelola struktur, proses, dan mekanisme hubungan Grembergen, De Haes, & Peterson, model ini dipakai untuk menganalisa tata kelola TI yang telah diterapkan Bpmigas. Kemudian dengan hasil diatas kita menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi tata kelola TI di Bpmigas (bab 4.4) dengan memperhatikan strategi TI yang terintegrasi. Dari keseluruhan analisa tersebut kita dapat mengetahui faktor-faktor yang menghambat dan yang mendukung tata kelola TI untuk mencari akar permasalahan.

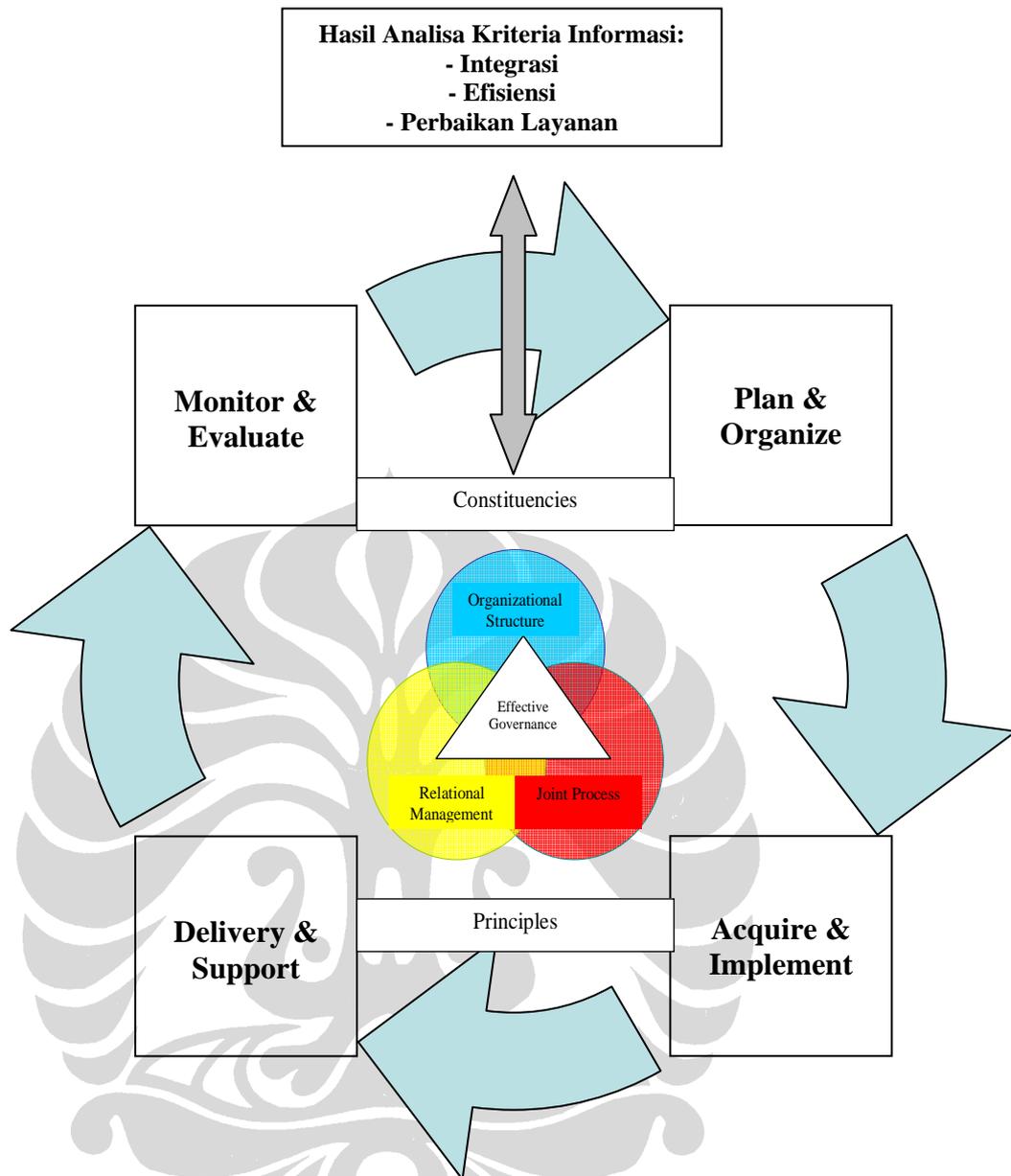
Dari akar permasalahan tersebut dapat diusulkan perbaikan tata kelola TI seperti yang telah diuraikan pada bab 4.6 kesimpulan hasil analisa. Dari kesimpulan ini kita dapat membuat model tata kelola TI di Bpmigas: yang

berdasarkan kebutuhan Bpmigas (kriteria informasi) dengan memperhatikan struktur organisasi, proses-proses TI (berdasarkan proses Cobit), mekanisme hubungan, dimana kesemuanya memperhatikan konstituen (TI internal, TI eksternal dan unit fungsi) dan mempunyai landasan arahan strategis dan prinsip tata kelola. Model tata kelola TI di Bpmigas dapat dilihat pada Gambar 5.2.

Model tata kelola TI tersebut merupakan hasil sintesa dari model Van Grembergen & De Haes (*IT Governance Framework*), Peterson (*IT Governance Outcomes*), IT Governance Institute (*Cobit Framework*), Gewald & Helbig (*outsourcing partnership*).

Rancangan model tata kelola TI di Bpmigas dapat dijelaskan sebagai berikut:

“Sebuah model tata kelola TI yang menyediakan struktur yang diperpanjang yang membantu untuk mendukung unjuk kerja agar visi Bpmigas tercapai, dengan tersedianya kriteria informasi yang dibutuhkan. Model tata kelola ini mendefinisikan proses-proses TI (berdasarkan kerangka kerja Cobit) yang harus dilakukan dimana pelaksanaannya ada pembagian tugas dan adanya mekanisme hubungan antara TI internal dan TI eksternal, dengan struktur organisasi TI dan fungsi TI yang terdefinisi pada tingkat strategis, fungsional dan operasional.”



Gambar 5.2 Rancangan Model Tata Kelola TI di Bpmigas
(Sumber: sintesa dari Gewald & Helbig, 2006 dan Cobit 4.0)

5.3.1 Arahans Strategis dan Prinsip Tata Kelola di Bpmigas

Arahans strategis yang dapat diberikan senior manajemen ialah visi yang jelas mengenai nilai pengiriman layanan TI dan mengkomunikasikan keperluan perjanjian *outsourcing*, memberikan kriteria-kriteria kunci agar berhasil dengan syarat-syarat perjanjian, baik untuk jangka pendek ataupun jangka panjang.

Prinsip tata kelola yang dapat diterapkan Bpmigas misalnya:

- Komunikasi yang terbuka, jelas dan berazaskan keadilan antara kedua pihak, antara organisasi TI, unit fungsi terkait dan tenaga TI eksternal, agar tidak terjadi kesalahfahaman dan dapat menguntungkan kedua pihak.
- Pemberian laporan analisa, penilaian dan perjanjian dan hasil yang dikomunikasi kepada orang atau unit yang terkait dalam suatu jangka waktu yang berkala, agar setiap perkembangan dapat diperiksa dengan baik dan agar dapat dilakukan perbaikan yang kontinu.
- Kerja sama yang baik dengan menggabungkan keahlian organisasi TI, unit fungsi terkait dan tenaga TI eksternal untuk memecahkan masalah, agar diperoleh solusi yang optimal yang mendukung unjuk kerja bpmigas secara keseluruhan.
- Permasalahan diselesaikan dengan proaktif agar terhindar dari permasalahan yang makin besar. Setiap bagian yang terkait yaitu organisasi TI, unit fungsi terkait dan tenaga TI eksternal secara aktif menyelesaikan masalah yang ada dengan cepat, dengan mengkomunikasikan terlebih dahulu kepada organisasi TI.
- Permasalahan dipecahkan pada sumbernya, jika konflik gagal dipecahkan pada level bawah maka akan diteruskan ke level selanjutnya. Permasalahan diselesaikan bersama-sama oleh organisasi TI, unit fungsi terkait dan tenaga TI eksternal pada tingkatan yang sama, sehingga setiap pihak memiliki cakupan pandangan yang sama di dalam penyelesaian masalah.

- Kesepakatan untuk mematuhi prinsip tata kelola dan akan mengembangkan prinsip tata kelola sesuai dengan perkembangan kebutuhan. Semua pihak yaitu organisasi TI, unit fungsi terkait dan tenaga TI eksternal mempunyai kepentingan dan peran yang berbeda dan dari latar pendidikan yang berbeda-beda, sehingga kesepakatan sangat diperlukan untuk memastikan akan keberhasilan proyek TI.

5.3.2 Struktur Organisasi

Penyebaran proses yang memadai diantara kedua pihak (TI internal dan TI eksternal) dan tingkat hirarkis yang tepat dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut. Tabel 5.3 dikembangkan dari tabel 5.2 dimana proses disebarakan dengan lebih rinci dengan adanya tanggung jawab gabungan, tanggung jawab untuk internal TI, dan tanggung jawab untuk tanggung jawab penyedia layanan TI eksternal.

Tabel 5.3 Penyebaran Tanggung Jawab dan Proses pada setiap tingkatan di Bpmigas

		<i>Responsibilities & Process</i>		
		<i>Customer</i>	<i>Joint</i>	<i>Service Provider</i>
LEVEL	Strategis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Define the Information Architecture</i> • <i>Determine the Technological Direction</i> • <i>Manage the Information Technology Investment</i> • <i>Ensure Compliance with External Requirement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>IT Strategy</i> • <i>IT Alignment</i> • <i>Partnership alignment</i> • <i>Enterprise Satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>IT & Industry Trend</i> • <i>Recommend high impact initiatives and program</i>

	Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Process</i> • <i>Business Requirements</i> • <i>Business Program Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Innovation/ Transformation</i> • <i>Planning</i> • <i>Architecture</i> • <i>Contract Compliance</i> • <i>Business Unit Satisfaction</i> • <i>Manage Changes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identify Automated Solutions</i> • <i>Acquire and maintain Application Software</i> • <i>Acquire and Maintain Technology Infrastructure</i> • <i>Develop and Maintain Procedures</i> • <i>Install and Accredited Systems</i> • <i>Install and accredit solution and changes</i>
	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Project Management</i> • <i>Control Service Level</i> • <i>Manage Third-Party Services</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Define Service Levels</i> • <i>Manage Performance and Capacity</i> • <i>Ensure Continuous Service</i> • <i>Identify and Allocate Costs</i> • <i>Assist and advice Customers</i> • <i>Manage Problems and Incidents</i> • <i>SLA related satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manage Operations</i> • <i>Manage Service Levels</i>

Tanggung jawab bersama perlu diterapkan melalui komite-komite dan proses-proses pada semua tingkatan. Setiap komite merancang tanggung jawab. Secara organisasi mereka saling bertautan dan menanggung tanggung jawab bersama-sama dan hal-hal dalam agenda. Pemimpin anggota pada komite yang lebih rendah bertanggung jawab pada komite yang lebih tinggi.

Pada prinsipnya peran dan tanggung jawab komite-komite ini sama dengan landasan teori pada bab 2.7.2, penjelasan untuk peran komite di Bpmigas berikut ini ada ditambahkan dari *BCG analysis* (The Boston Consulting Group).

Komite Tingkat Strategis

- Memberikan arahan strategis perusahaan, TI hanya merupakan satu dimensi dari cakupan komite strategis
- Menjaga keselarasan TI dengan strategis Bpmigas
- Kira-kira 5-7 orang senior eksekutif: kepala Bpmigas, setiap kepala deputy, kepala organisasi TI

Komite Manajemen Fungsional TI

- Menyediakan koordinasi TI di antara unit-unit fungsi
- Menetapkan kebijakan TI dan menyelenggarakan standart yang telah ditetapkan
- Memberikan prioritas pada proyek TI
- Terdiri dari Kepala organisasi TI dan 5-7 orang yaitu: beberapa kepala divisi (unit fungsi) yang terkait erat dengan pemanfaatan TI di Bpmigas, kepala organisasi TI, Bagian Aplikasi Unit Fungsi, Bagian Arsitek TI

Kelompok Kerja Operasional TI

- Dibentuk oleh Komite Manajemen Fungsional TI
- Mengembangkan keterangan kebijakan TI untuk Komite Manajemen Fungsional TI
- Fokus pada permasalahan TI yang spesifik

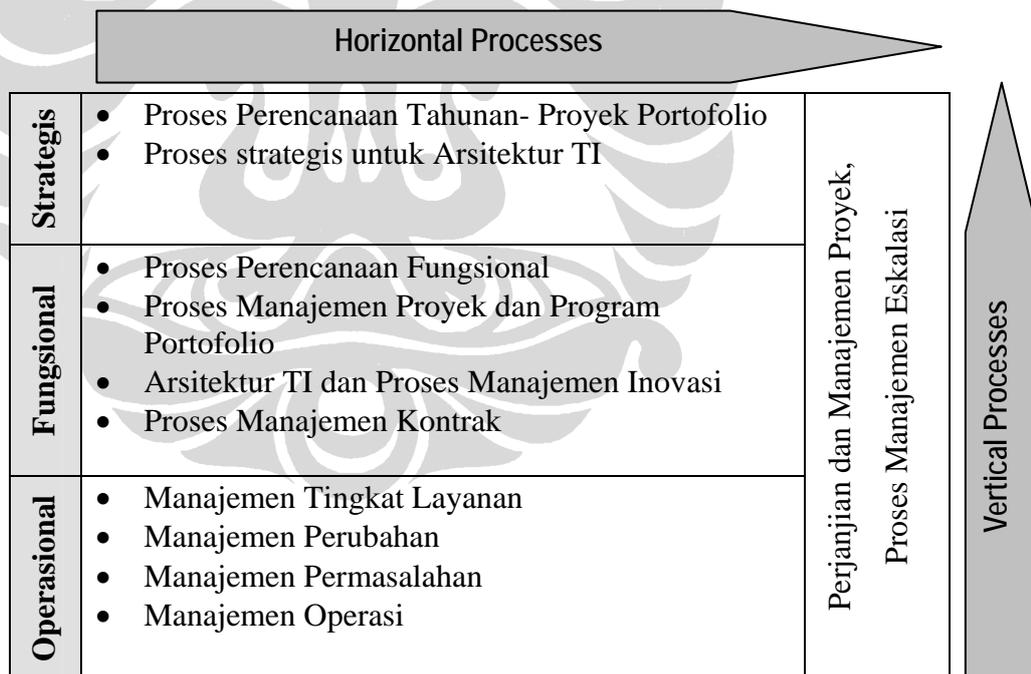
- Terdiri dari: Bagian Permasalahan & Perubahan TI, Bagian Aplikasi Unit Fungsi, Bagian Arsitek TI, Bagian Kontrak & Administrasi, Bagian Operasi.

Pembagian proses-proses TI untuk masing-masing komite yaitu Komite strategis, Komite Manajemen fungsional TI dan Kelompok Kerja operasional TI dapat dipetakan ke Tabel 5.3.

5.3.3 Proses Gabungan

Dalam rangka mengatur hubungan antara Bpmigas dan penyedia layanan, sangat penting untuk menggunakan secara resmi proses bersama yang didefinisikan. Proses dipisahkan menjadi proses horizontal dan proses vertikal.

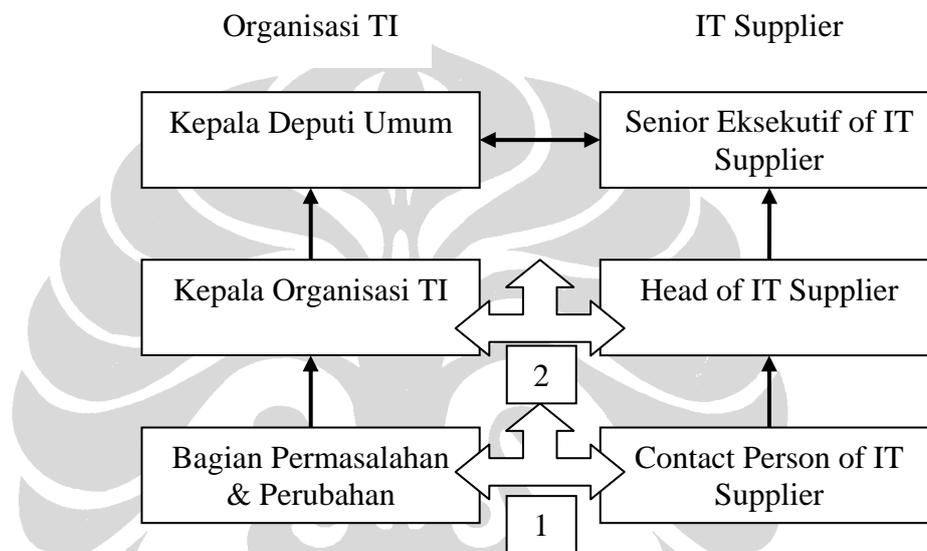
Tabel 5.4 Proses Gabungan di Bpmigas



Proses eskalasi untuk penyelesaian masalah yang proaktif dan responsif dengan memberikan wewenang pada beberapa orang yang tepat untuk

mengambil keputusan dalam memecahkan masalah pada tingkatan yang bersangkutan dapat diterapkan pada kasus Bpmigas.

Pendekatan eskalasi bersama dapat diterapkan untuk mengurangi jumlah kesalahpahaman yang terjadi antara pihak Bpmigas dan penyedia layanan eksternal. Gambar 5.3 mengilustrasikan pendekatan eskalasi bersama pada Bpmigas.



Gambar 5.3 Pendekatan Eskalasi bersama pada Bpmigas

5.3.4 Manajemen Hubungan

Hubungan antara pihak Bpmigas dan penyedia layanan eksternal TI ditentukan oleh harapan dari unit bisnis kepada TI (*level of partnership*). Di dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Bpmigas membutuhkan hubungan yang erat dengan pihak penyedia layanan TI.

Bpmigas tidak dapat memandang penyedia layanan TI hanya sebagai *provider* saja, yang hanya menitikberatkan pada pengurangan biaya dan TI yang digunakan untuk mengotomasi fungsi administrasi yang belum sempurna, dan

memenuhi keinginan pemakai saja. Akan tetapi Bpmigas harus meningkatkan hubungan pada tingkat *partner*, dimana ada pengenalan yang lebih baik dari perusahaan.

Dengan struktur organisasi pada tingkat divisi, sejajar dengan unit fungsi yang lain, maka titik berat dari organisasi TI dengan pemakai dari semua unit fungsi adalah penggunaan teknologi yang efisien dan efektif untuk keseluruhan perusahaan. Organisasi TI mempunyai visi dan misi yang jelas untuk mendukung unit-unit fungsi mencapai tujuan keseluruhan dari Bpmigas.

Biaya sebagai inisiatif bisnis masih diperhitungkan, akan tetapi dengan perusahaan yang memandang TI sebagai *partner*, titik berat bukan lagi pada biaya tetapi manfaat bisnis yang diperoleh dari investasi TI.

Kelompok manajemen hubungan yang dijelaskan pada bab 2.7.4 dapat diterapkan pada Bpmigas, tanggung jawab dan peran setiap manajemen hubungan strategis, fungsional, dan operasional telah dideskripsikan pada bab tersebut.