



TESIS - BM185407

**ITIL V3 DAN KERANGKA KERJA VAN GREMBERGEN  
UNTUK PROSES TRANSISI SISTEM : STUDI KASUS PT  
XYZ**

Desi Wulandari  
09211750053026

**DOSEN PEMBIMBING**  
Prof. Dr. Ir. Joko Lianto Buliali, M. Sc.  
19670727 199203 1 002

Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
2019



# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

**Magister Manajemen Teknologi (M.MT)**

di

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh:

**Desi Wulandari**

**NRP: 09211750053026**

**Tanggal Ujian: 10 Juli 2019**

**Periode Wisuda: September 2019**

Disetujui oleh:

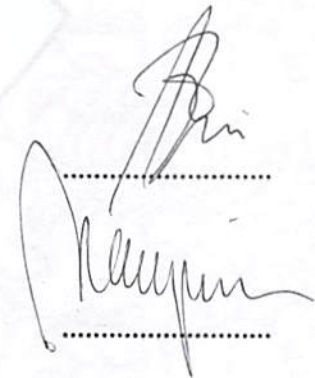
**Pembimbing:**

1. Prof. Dr. Ir. Joko Lianto Buliali, M.Sc., Ph.D  
NIP: 196707271992031002



**Penguji:**

1. Erma Suryani, ST, MT, Ph.D  
NIP: 197004272005012001
2. Dr.tech. Ir. R. V. Hari Ginardi, M.Sc.  
NIP: 196505181992031003



Kepala Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



**Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP**  
NIP: 196912311994121076

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

## ITIL V3 DAN KERANGKA KERJA VAN GREMBERGEN UNTUK PROSES TRANSISI SISTEM : STUDI KASUS PT XYZ

Nama : Desi Wulandari  
NRP : 09211750053026  
Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Joko Lianto Buliali, M. Sc.

### ABSTRAK

Teknologi informasi saat ini sudah menjadi kebutuhan inti suatu organisasi, tidak hanya menjadi sebagai alat pendukung. Baru-baru ini PT XYZ mengganti system ERP lamanya menjadi system ERP *Microsoft Dynamics AX 365*. PT XYZ mempunyai 20 kantor cabang. Proses transisi system menggunakan model *Direct conversion* dan model *Pilot conversion*. Penelitian ini membahas bagaimana ITIL v3 dan kerangka kerja Van Grembergen dapat bekerja bersama dalam membuat pedoman untuk proses transisi system dan bagaimana mengembangkan pedoman pelayanan sehari-hari setelah proses transisi system selesai dilakukan di masing-masing kantor cabang. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan pemetaan struktur organisasi, proses dan mekanisme hubungan sesuai dengan model tata kelola Van Grembergen. Hasil yang didapat dari pemetaan ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penyusunan tata kelola menggunakan model ITIL v3. Penelitian akan dilakukan pada domain *Service Transition*. Domain *Service Transition* sebagai acuan pembuatan transisi dari desain ke operasional harian. Kuisisioner yang digunakan diambil dari template yang dibuat oleh UCISA. Penelitian ini menggunakan *Process Maturity Framework (PMF)* untuk menghitung *maturity level* nya. Sedangkan *Assesment* yang dilakukan sebagai pengukuran *maturity level* adalah dengan menggunakan *Self Assesment Service* pada *ITIL Maturity Model*. Model yang dipilih pada *Self Assesment Service* adalah *High Level Self Assesment*, dengan 9 area focus penilaian. Hasil dari penelitian ini adalah struktur, proses dan mekanisme hubungan terkait transisi system yang terjadi pada PT XYZ sesuai dengan kerangka kerja Van Grembergen, selain itu juga rekomendasi perbaikan pada proses transisi system sekaligus implementasinya sesuai dengan standar ITIL v3 berdasarkan hasil kuisisioner dan FGD yang telah dilakukan.

Kata Kunci : Tata Kelola Teknologi Informasi, ITIL v3, Van Grembergen, Proses Transisi Sistem

## **ITIL V3 AND VAN GREMBERGEN FRAMEWORK FOR SYSTEM TRANSITION PROCESS**

Student's Name : Desi Wulandari  
Student ID : 09211750053026  
Supervisor : Prof. Dr. Ir. Joko Lianto Buliali, M. Sc.

### **ABSTRACT**

Nowadays, Information Technology plays an important role in an organizations, not only as a support equipment. Recently, PT XYZ replaced their old ERP system into the Microsoft Dynamics AX 365. PT XYZ has twenty branch offices. The system transition process uses direct conversion and pilot conversion models. This study reports on how ITIL v3 and Van Grembergen Framework can work together in developing guidelines for system transition process and how to provide daily service guidelines after the system transition process is complete. This research was conducted by mapping the organizational structure, processes and mechanism of relations in accordance with the Van Grembergen governance model. The results obtained from this mapping will be used as material for consideration for the preparation of governance using the ITIL v3 model. This research will only use the Service Transition domains on ITIL v3. Service Transition as a reference for making transitions from design to daily operations. The questionnaire was taken in part from the template issued by UCISA. This study uses the Process Maturity Framework (PMF) to assess maturity levels. Whereas the assessment carried out as a measurement of maturity level is by using the Self Assesment Service on the ITIL Maturity Model. The chosen model in the Self Assesment Service is High Level Self Assesment, with 9 focus areas of assessment. The results of this research are structures, processes, and relational mechanisms of this transition system in PT XYZ based on Van Grembergen Framework, also a recommendation of transition system process improvement as well as its implementation in accordance with ITIL V3 standards.

Keywords : Information Technology Governance, ITIL v3, Van Grembergen, System  
Transition Process



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“ITIL V3 DAN KERANGKA KERJA VAN GREMBERGEN UNTUK PROSES TRANSISI SISTEM : STUDI KASUS PT XYZ”**. Tesis ini diajukan untuk memenuhi prasyarat menyelesaikan studi magister di Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Konsentrasi Manajemen Teknologi Informasi di Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya.

Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak dukungan moral maupun material dari banyak pihak. Atas bantuan yang telah diberikan penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Joko Lianto Buliali, M.Sc. selaku Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
2. Bapak Dr. Tech, Ir. R. V. Hari Ginardi, M.Sc. , Erma Suryani, ST, MT, Ph.D, dan Dr.Eng. Febriliyan Samopa, S.Kom., M.Kom. selaku Penguji Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan kritik dan saran.
3. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang begitu banyak. Serta seluruh karyawan MMT-ITS yang telah banyak membantu dalam berbagai hal selama masa perkuliahan. Terima kasih atas ilmu dan segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
4. Kedua orang tua dan saudara yang selalu memberikan dukungan baik melalui doa maupun material untuk kesuksesan dan kelancaran penelitian ini, kalian orang tua dan saudara yang luar biasa.
5. Teman-teman MTI angkatan 2018 yang selalu memotivasi, mengingatkan, memberi masukan, dan selalu memberi suntikan semangat kepada penulis dalam penyusunan Proposal Tesis ini.
6. Keluarga besar Tim IT, Nadya Ramadhona, Beatrix Eyleen, Yuniar Dini dan Monica Putri untuk semua fasilitas dan dukungan jajan, maupun liburan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan berbagai macam bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca mengenai pengaruh bagaimana penerapan kerangka kerja Van Grembergen dan ITIL v3 pada proses transisi sistem. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan ke depan.

Surabaya, Juni 2019

Desi Wulandari

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
1. BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan .....	3
1.4. Manfaat .....	4
1.5. Kontribusi Penelitian .....	4
1.6. Batasan Masalah .....	4
1.7. Sistematika Penulisan .....	4
2. BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1. Studi Literatur .....	7
2.2. Tata Kelola Teknologi Informasi.....	8
2.3. Model Tata Kelola TI Menurut Van Grembergen .....	8
2.4. <i>IT Service Management</i> .....	10
2.5. Model Tata Kelola TI Menurut ITIL .....	10
2.5.1 <i>Service Strategy</i> .....	11
2.5.2 <i>Service Design</i> .....	12
2.5.3 <i>Service Transition</i> .....	13

2.5.4	<i>Service Operation</i> .....	17
2.5.5	<i>Continual Service Improvement</i> .....	19
2.6.	Maturity Level Self Assesment.....	20
3.	<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	23
3.1.	Tahap Identifikasi .....	24
3.2.	Tahap Analisis .....	24
3.2.1	Pemetaan Model Van Grembergen .....	25
3.2.2	<i>Maturity Level Self Assesment</i> .....	27
3.3.	Tahap Perancangan .....	32
3.4.	Tahap Pengujian dan Pelaporan.....	33
3.5.	Tahap Kesimpulan .....	33
4.	<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	35
4.1.	Struktur Organisasi TI pada PT XYZ.....	35
4.2.	Pemilihan Domain ITIL dan Van Grembergen .....	36
4.3.	Proses Transisi Sistem .....	38
4.4.	Pengumpulan Data.....	39
4.5.	Pengolahan Data .....	42
4.6.	Analisa Data.....	45
4.7.	Pemetaan Struktur, Proses, dan Mekanisme Hubungan Van Grembergen	46
4.7.1	Struktur.....	47
4.7.2	Proses.....	50
4.7.3	Mekanisme Hubungan.....	51
4.8.	Peran, Proses, dan Forum Sesuai ITIL v 3.....	52
4.9.	Pemetaan ITIL dan Van Grembergen .....	56
4.10.	Pembuatan Rekomendasi Transisi System .....	63
4.11.	Kategorisasi Perubahan.....	72

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Saran .....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	79
6. LAMPIRAN 1.....	81
7. LAMPIRAN 2.....	85
8. LAMPIRAN 3.....	89
BIODATA PENULIS.....	95

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Area Fokus Van Grembergen.....	7
Tabel 3.1 Pemetaan Pimpinan Tertinggi TI.....	26
Tabel 3.2 Pemetaan Penerapan Komite dan PMO .....	26
Tabel 3.3 Pihak-pihak terkait dalam <i>IT Project Lifecycle</i> .....	26
Tabel 3.4 Mekanisme Hubungan pada Organisasi .....	27
Tabel 3.5 Contoh Kuisisioner untuk Site Service Helpdesk .....	27
Tabel 3.6 <i>Maturity Level Self Assessment site Service Helpdesk</i> .....	29
Tabel 3.7 <i>Maturity Level Self-Assesment : Service Desk</i> .....	31
Tabel 4.1 Daftar Responden Kuisisioner .....	40
Tabel 4.2 Tingkatan Kematangan yang dapat diukur dengan menggunakan <i>ITIL Self Assessment</i> .....	41
4.3 Tabel perbandingan hasil kuisisioner dengan kondisi harapan .....	45
Tabel 4.4 Pemetaan Pimpinan Tertinggi TI (Irawan,2008).....	47
Tabel 4.5 Pemetaan Penerapan Komite dan Unit PMO pada PT XYZ.....	50
Tabel 4.6 Pihak-pihak Terkait dalam <i>IT Project Lifecycle</i> .....	50
Tabel 4.7 Pihak-pihak Terkait dalam <i>IT Project Lifecycle</i> (Lanjutan).....	50
Tabel 4.8 Mekanisme Hubungan pada PT XYZ .....	51
Tabel 4.9 Rekomendasi Peran ITIL v3.....	52
Tabel 4.10 Rekomendasi Peran oleh ITIL v3.....	53
Tabel 4.11 Rekomendasi Forum sesuai ITIL v3 .....	53
Tabel 4.12 Perbandingan Struktur Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ .....	56
Tabel 4.13 Perbandingan Mekanisme Hubungan Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ.....	59
Tabel 4.14 Perbandingan Proses Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ .....	60
Tabel 4.15 Hubungan Proses, Struktur dan Mekanisme Hubungan Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ.....	61
Tabel 4.16 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1-1 .....	64
Tabel 4.17 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1-3.....	64

Tabel 4.18 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1.5-4.....	65
Tabel 4.19 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1.5-6.....	65
Tabel 4.20 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-7.....	65
Tabel 4.21 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-8.....	66
Tabel 4.22 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-9.....	66
Tabel 4.23 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-10.....	67
Tabel 4.24 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-13.....	67
Tabel 4.25 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-14.....	67
Tabel 4.26 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-15.....	68
Tabel 4.27 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-16.....	68
Tabel 4.28 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-17.....	69
Tabel 4.29 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-19.....	69
Tabel 4.30 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-20.....	69
Tabel 4.31 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-21.....	70
Tabel 4.32 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-22.....	70
Tabel 4.33 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-23.....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen Kerangka Kerja Tata Kelola TI Van Grembergen .....	9
Gambar 2.2 ITIL v3.....	11
Gambar 2.3 Tujuan proses-proses <i>Service Transition</i> .....	13
Gambar 2.4 Proses-proses <i>Service Transition</i> .....	17
Gambar 2.5 Konsep-konsep dalam <i>Service Operation</i> .....	18
Gambar 2.6 Hubungan proses-proses <i>Service Operation</i> .....	19
Gambar 2.7 PDCA.....	20
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian.....	24
Gambar 4.1 Stuktur Organisasi TI pada PT XYZ .....	35
Gambar 4.2 Cara Kerja Van Grembergen dan ITIL.....	37
Gambar 4.3 ITIL <i>Service Support Self Assesment</i> .....	43
Gambar 4.4 Hasil Assesment Level 1 <i>Pre-requisites</i> .....	44
Gambar 4.5 Rekomendasi Proses sesuai ITIL v3.....	55
Gambar 4.6 Struktur oleh Van Grembergen pada PT XYZ .....	57
Gambar 4.7 Struktur Organisasi ITIL dan Van Grembergen pada PT XYZ.....	58
Gambar 4.8 Mekanisme Hubungan ITIL dan Van Grembergen .....	59
Gambar 4.9 Gambaran Umum Proses Transisi Sistem .....	63

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan beberapa hal dasar dalam pembuatan proposal penelitian yang meliputi: latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, kontribusi penelitian, dan batasan masalah.

### **1.1. Latar Belakang**

Teknologi informasi secara telah mempengaruhi proses bisnis yang sedang dijalani saat ini (Hunton, 2004). Menurut dilakukan oleh *PricewaterhouseCoopers* pada tahun 2003 dan 2005 bahwa teknologi informasi telah menjadi bagian yang penting dalam proses pencapaian visi perusahaan. Melihat dari hasil survey bahwa teknologi informasi berperan sangat penting bagi perusahaan dan demi tercapainya *Good Corporate Governance*, maka menurut penulis, perusahaan di Indonesia seharusnya mengimplementasikan Tata Kelola Teknologi Informasi untuk menunjang strategi dan tujuan organisasi.

Untuk mengimplementasikan Tata Kelola Teknologi Informasi yang baik, perusahaan harus memahami Model Tata Kelola Teknologi Informasi yang sesuai dengan perusahaan tersebut, kemudian menyusun model tersebut dan mengimplementasikannya serta mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan dari model tersebut. Saat ini terdapat banyak model Tata Kelola Teknologi Informasi yang telah dikembangkan seperti model *Australian Standard 8015*, model dari *Wim Van Grembergen*, model Peterson, model *IT Governance Institute*, model Peter Weill dan Jeanne W. Ross dan model-model lain yang telah ada pada masing-masing organisasi baik di luar maupun di dalam negeri.

Tata Kelola Perusahaan atau *Corporate Governance* merupakan suatu pedoman yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran, dan kesetaraan. Penerapan komitmen *Corporate Governance* yang baik atau biasa disebut *Good Corporate Governance* (GCG) terdapat misi Perusahaan yaitu menciptakan daya saing, menciptakan nilai tambah, serta penerapan *good governance*. PT XYZ merupakan

perusahaan swasta yang bergerak di bidang kecantikan. Persaingan dalam jasa kesehatan akan terus berkembang di Indonesia. Hal ini dikarenakan industri kesehatan bagian paling penting pada setiap manusia. Ditambah dengan meningkatnya kesadaran masyarakat tentang betapa pentingnya kesehatan.

Baru-baru ini untuk menunjang tujuan utama perusahaan, PT XYZ mengganti system ERP lamanya menjadi system ERP *Microsoft Dynamics AX 365*. Implementasi *Enterprise Resources Planning* (ERP) ini merupakan bagian dari strategi penguatan dan pilihan yang cukup penting dalam konteks karena tidak sedikit berbagai implementasi ERP oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia yang mengalami kegagalan baik disebabkan oleh *over budget*, *over time* dalam pengerjaan proyek, kinerja system yang kurang dan keuntungan yang tidak sesuai harapan. Pilihan investasi ERP ini bukan karena sebab berbagai pengaruh lingkungan internal maupun eksternal telah menjadi dorongan tersendiri bagi perlunya ERP pada PT XYZ. Faktor eksternal dimaksud seperti iklim kompetisi yang semakin meningkat, membutuhkan penerapan Tata Kelola bisnis dengan standar yang berlaku, *best practice* dan diterima secara internasional dan berbagai kebijakan dan regulasi terkait prinsip-prinsip GCG. Sebagai sebuah system terintegrasi, ERP dalam konteks internal diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja asset produk agar lebih meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.

Konversi system ini menyebabkan kurangnya fokus pada tugas operasi harian untuk memanfaatkan staf dalam operasi TI dan memelihara proyek. Hal ini disebabkan tidak terdefinisnya tugas dan fungsi yang jelas dari seluruh staf TI dan minimnya staf IT yang bertugas. Kurangnya komunikasi dan hubungan antara TI dan bisnis bisa menjadi penyebab. Hal ini dapat menyebabkan TI tidak responsif terhadap kebutuhan bisnis atau bisnis yang tidak dapat mendengarkan masukan dan saran dari TI secara jelas. Secara global konversi sistem ini menyebabkan Tata Kelola Teknologi Informasi perusahaan yang lama harus diupdate agar selaras dengan tujuan utama perusahaan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan dua kerangka kerja Tata Kelola Teknologi Informasi berikut : kerangka kerja Struktur, Proses, dan Hubungan (Van Grembergen) dan The IT Infrastructure Library (ITIL). Model Van Grembergen akan digunakan sebagai model untuk pemetaan tata kelola perusahaan XYZ. Hasil dari pemetaan ini akan digunakan sebagai faktor-faktor pertimbangan penyusunan perancangan tata kelola TI dengan model ITIL. Konsep tata kelola TI yang akan dirancang dalam penelitian ini

mengadopsi *IT Service Management* (ITSM). ITSM adalah sebuah proses untuk menyelaraskan penyampaian layanan teknologi informasi dengan kebutuhan bisnis yang menekankan manfaat bagi pengguna layanan (Blokdijk, 2008). Dalam penelitian ini dipilih ITIL karena perusahaan XYZ merupakan perusahaan yang bergerak pada pemberian layanan jasa. ITIL bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional TI pada perusahaan, meningkatkan standar kualitas layanan, meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemberian layanan. Pemilihan model tata kelola ITIL juga berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang banyak mengadopsi ITIL sebagai model perancangan manajemen layanan TI di sektor publik maupun swasta. Penelitian yang dilakukan hanya akan berfokus pada *Service Transition*. *Service Transition* sebagai acuan pembuatan transisi dari desain ke operasi harian. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi perbaikan terkait proses transisi system sekaligus implementasinya sesuai dengan standar ITIL v3.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan pada paragraf sebelumnya maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi Tata Kelola TI yang berjalan saat ini di PT XYZ.
2. Bagaimana memetakan tata kelola TI PT XYZ pada model Van Grembergen?
3. Bagaimana rekomendasi perbaikan tata kelola proses transisi sistem di Perusahaan XYZ dengan menggunakan ITIL versi 3 berdasarkan domain *Service Transition*?

## **1.3. Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kondisi Tata Kelola TI yang berjalan saat ini di PT XYZ.
2. Pemetaan kondisi Tata Kelola TI yang berjalan saat ini menggunakan model Van Grembergen.
3. Menghasilkan rekomendasi terkait proses transisi system dan implementasinya sesuai dengan standar ITIL v3 pada domain *Service Transition*.

#### **1.4. Manfaat**

Penelitian ini diharapkan penulis dapat memberikan masukan perbaikan setelah terjadinya konversi sistem pada perusahaan. Selain itu diharapkan penelitian ini dapat menjadi pedoman dan acuan dalam pengelolaan proses teknologi informasi.

#### **1.5. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah menambah informasi dalam upaya implementasi tata kelola TI sehingga dapat menjadi salah satu bahan acuan bagi penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT XYZ guna peningkatan pengawasan dan evaluasi yang efektif dan efisien terhadap tata kelola TI.

#### **1.6. Batasan Masalah**

Untuk memfokuskan permasalahan penelitian ini, batasan masalah yang ditentukan adalah sebagai berikut :

- a) data yang digunakan adalah data dari perusahaan kecantikan;
- b) model tata kelola TI yang digunakan untuk pemetaan adalah Van Grembergen dan model tata kelola TI yang digunakan untuk pembuatan rekomendasi tata kelola TI adalah ITIL. Domain yang akan diteliti adalah domain *Service Transition*.

#### **1.7. Sistematika Penulisan**

Berikut ini adalah sistematika penulisan yang akan diterapkan pada proses penelitian ini :

##### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini menyajikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan masalah, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **Bab II Kajian Pustaka**

Dalam bab ini terdapat sub bab dan landasan teori dari penelitian terdahulu yang memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti serta beberapa penelitian yang telah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

##### **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan deskripsi tentang bagaimana penelitian nantinya akan dilakukan dan menjelaskan variabel penelitian, definisi operasional, penentuan jenis sampel, jenis dan sumber data, jalannya penelitian dan alur penelitian.

#### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menjelaskan tentang pengumpulan data dan pengolahan data serta menguraikan tentang deskripsi objek penelitian melalui gambaran umum dan proses pengintegrasian data yang diperoleh untuk mencari makna dari hasil analisa.

#### **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran yang didapatkan dari pembahasan pada hasil penelitian.

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang pustaka yang terkait dengan landasan penelitian.

#### 2.1. Studi Literatur

Perbandingan Penerapan Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Instansi Pemerintah Dan Swasta Di Indonesia” membahas mengenai analisa pemetaan tata kelola TI di 29 instansi pemerintah dan 19 swasta di Indonesia (Nazmi, 2015). Penelitian dilakukan dengan melakukan pemetaan menggunakan model Van Grembergen, Weill & Ross, ITGI, AS-8015 dan framework COBIT. Tata kelola TI dari model Van Grembergen dapat dipetakan dalam beberapa focus, seperti pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Area Fokus Van Grembergen

No	Fokus	Van Grembergen
1	<i>Structure / Decision Making Structure</i>	√
2	<i>Process / Alignment Process, IT Strategic Alignment</i>	√
3	<i>Relational Mechanism / Communication Approach</i>	√
4	<i>IT Value Delivery</i>	√
5	<i>Risk Management</i>	√

Berdasarkan pemetaan tersebut dilakukan perancangan dan perbandingan terhadap perbedaan dan persamaan untuk mendapatkan karakteristik masing-masing instansi. Menurut Nazmi, pemetaan berdasarkan model Van Grembergen dengan mengkaji struktur, proses dan mekanisme hubungan. Untuk menganalisa struktur, hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan memetakan pimpinan tertinggi TI pada struktur organisasi di instansi tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kedalaman vertical tingkat pimpinan tertinggi TI terhadap pimpinan tertinggi pada instansi. Dengan diketahuinya tingkat pimpinan TI maka dapat dianalisa bagaimana proses TI dalam organisasi. Setelah itu dilakukan pemetaan terhadap PMO, pemetaan

pihak-pihak terkait dalam IT Project Life Cycle, dan yang terakhir adalah pemetaan mekanisme hubungannya pada instansi tersebut.

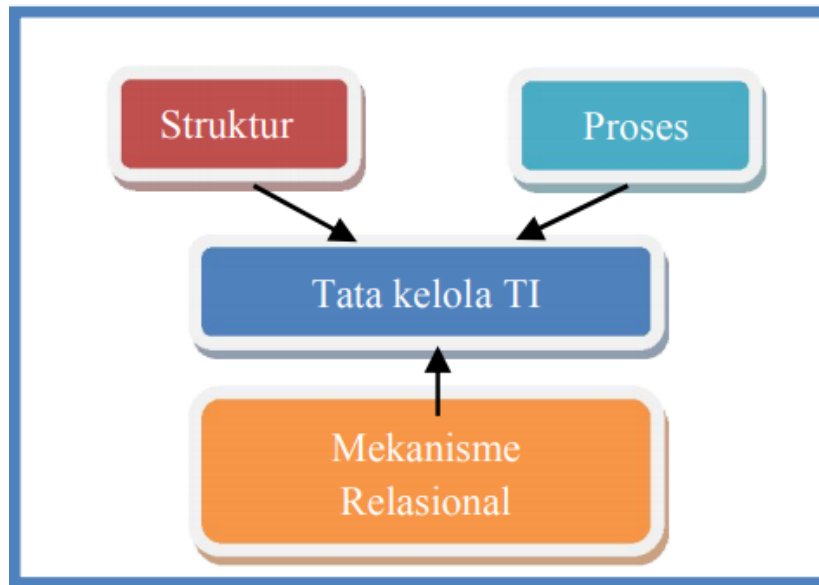
## **2.2. Tata Kelola Teknologi Informasi**

IT Governance Institute (ITGI) mendefinisikan tata kelola Teknologi Informasi sebagai pertanggungjawaban dewan direksi dan manajemen eksekutif yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari tata kelola perusahaan dan melibatkan kepemimpinan, struktur organisasi dan proses dalam memastikan kesinambungan TI organisasi dan pengembangan strategi dan tujuan organisasi (ITGI, 2005). Sedangkan menurut Van Grembergen, tata kelola TI adalah bagian tak terpisahkan dari Tata Kelola Korporasi (*Corporate Governance*) yang terdiri dari kepemimpinan (*leadership*), struktur-struktur organisasi, dan proses-proses yang menjamin bahwa organisasi TI mendukung dan memperluas strategi dan tujuan organisasi (ITGI, 2011).

Dengan demikian Tata Kelola TI merupakan usaha menyelaraskan peran TI dan Tata Kelola dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi. TI fokus pada kepada teknologi sementara tata kelola fokus kepada tata kelola bisnisnya. Tata kelola TI merupakan tanggung jawab dari Dewan Direktur dan Manajemen Eksekutif. Tata kelola TI adalah suatu bagian utuh dari tata kelola perusahaan dan terdiri dari pimpinan, struktur organisasi dan proses-proses yang menjamin keberlanjutan TI, dan bagaimana TI dapat dikembangkan dan membantu memperluas strategi dan tujuan organisasi. Tata kelola TI adalah bagaimana mengatur penggunaan TI agar menghasilkan output yang maksimal dalam organisasi, membantu proses pengambilan keputusan dan membantu proses pemecahan masalah. Prinsip-prinsip tata kelola TI harus dilakukan secara terstruktur dan terintegrasi juga secara sistemik dilaksanakan pada sebuah perusahaan.

## **2.3. Model Tata Kelola TI Menurut Van Grembergen**

Penerapan tata kelola TI memerlukan kombinasi struktur, proses dan mekanisme hubungan untuk keduanya (struktur dan proses) (Grembergen, 2011). Secara hierarki dapat digambarkan hubungan struktur, proses dan mekanisme hubungan pada Gambar 1.



Gambar 2.1 Elemen Kerangka Kerja Tata Kelola TI Van Grembergen

Struktur dalam hal ini diartikan hal-hal mendasar yang harus dibangun atau sebagai pondasi agar tata kelola TI dapat berjalan. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab, *CIO on board*, *IT Steering Committee*. Struktur organisasi TI mencakup bagaimana fungsi TI diorganisir, dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan dalam organisasi tersebut. Pembagian peran dan tanggung jawab mengharuskan definisi peran dan tanggung jawab yang jelas dan tidak ambigu untuk board dan eksekutif manajemen, serta sistem pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). *Board* dan manajemen menjalankan tugas pengaturan melalui *IT Strategic Committee* dan memastikan bahwa TI merupakan agenda reguler dalam kegiatan mereka.

Proses adalah pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dalam rangka menerapkan tata kelola TI mencakup : *Strategic Information System Planning; policy and procedure, Information Economics; IT Balance Scorecard; Service Level Agreement; COBIT and ITIL; IT Aligment/Governance Maturity Model*. Proses adalah seluruh proses yang terkait dengan pengambilan keputusan yang strategis dan dapat dimonitoring melalui *Balance Score Card (BSC)*. Selain struktur dan proses, hal ketiga adalah mekanisme hubungan merupakan hal penting yang mengambil bagian dalam penerapan tata kelola TI. Hal ini karena meskipun struktur dan proses yang telah berjalan bersifat baik tidak dapat dijadikan jaminan untuk pencapaian tata kelola TI, namun harus ditunjang dengan

komunikasi dua arah yang baik antara TI dengan bisnis unit lain. Untuk mencapai tata kelola TI yang efektif diperlukan komunikasi dua arah, partisipasi yang baik dan hubungan kolaborasi antara orang-orang bisnis dan orang-orang TI. Sangat penting untuk memfasilitasi *sharing*, *knowledge management*, *continuous education* dan *cross training*. Selain itu mekanisme hubungan juga dapat dicapai melalui partisipasi aktif dan kolaborasi antar *stakeholder*, *rewards* dan *incentive*, *business/IT co-location*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.

#### **2.4. IT Service Management**

Layanan adalah sebuah sarana penyampaian nilai kepada penerima dengan memfasilitasi hasil yang mereka ingin capai tanpa kepemilikan biaya dan risiko tertentu. Layanan juga dapat diartikan aplikasi yang berkompetensi untuk banyak kepentingan. Jadi layanan melibatkan setidaknya dua entitas, satu menerapkan kompetensi dan yang lainnya mengintegrasikan kompetensi yang diterapkan oleh sumber lainnya (*Value-Cocreation*) dan menentukan manfaat. Biasa juga disebut interaksi entitas sistem pelayanan (Nazmi,2015). Faktor yang diidentifikasi sebagai sesuatu yang paling penting untuk mengimplementasikan ITSM dengan sukses adalah komitmen dari manajemen senior. Manajemen puncak dapat mengambil peran kepemimpinan dan mengadopsi perspektif *Longer-Range* sehingga dengan demikian bermanfaat. Dengan mengadopsi *Good Practice* dapat membantu penyedia layanan dalam menciptakan sistem manajemen pelayanan yang efektif. *Good practice* pada dasarnya hanya melakukan hal-hal yang telah terbukti bekerja dan efektif. *Good practice* dapat berasal dari berbagai sumber seperti kerangka kerja umum atau bahkan berdasarkan pengetahuan organisasi itu sendiri. Salah satu Best Practice yang sering digunakan dalam bidang *IT Service Management* adalah ITIL.

#### **2.5. Model Tata Kelola TI Menurut ITIL**

*IT Infrastructure Library* (ITIL) adalah sebuah model tata kelola TI yang terdiri dari seperangkat layanan untuk *IT Service Management* (ITSM) yang fokus untuk mencocokkan layanan TI dengan kebutuhan bisnis. ITIL menyediakan layanan pengaturan TI yang fokus pada pengukuran secara kontinyu dan peningkatan kualitas layanan TI baik dari sudut pandang bisnis maupun dari sudut pandang pelanggan. ITIL

versi pertama terdiri dari 31 domain yang saling terkait menangani seluruh aspek layanan IT. ITIL kemudian direvisi dan digantikan dengan 7 domain yang lebih terkait dan konsisten, dinamakan ITIL V2. Versi kedua ini diterima secara universal dan banyak digunakan di berbagai negara oleh banyak organisasi yang bergerak di bidang pelayanan TI. Pada tahun 2007, ITIL V2 ditingkatkan menjadi versi tiga, yang terdiri dari lima domain utama yang menangani *service lifecycle*. Kelima domain utama tersebut masing-masing menangani tahapan *service lifecycle*, dari mulai definisi awal dan analisis kebutuhan bisnis, ditangani oleh domain *service strategy* dan *service design*. Kemudian tahap migrasi hingga *live environment* oleh *Service Transition*, hingga operasi dan pengembangan dibagian *service operation* dan *service improvement*.



Gambar 2.2 ITIL v3

### 2.5.1 *Service Strategy*

*Service Strategy* memberikan panduan kepada pengimplementasian ITSM pada bagaimana memandang konsep ITSM bukan hanya sebagai sebuah kemampuan organisasi (dalam memberikan, mengelola serta mengoperasikan layanan TI), tapi juga sebagai sebuah aset strategis perusahaan. Panduan ini disajikan dalam bentuk prinsip-prinsip dasar dari konsep ITSM, acuan-acuan serta proses-proses inti yang beroperasi di keseluruhan tahapan ITIL *Service Lifecycle* (Wikipedia,2019). Domain *Service Strategy* sendiri terdiri dari tiga sub-domain, yaitu :

1. *Demand Management* : berfungsi untuk mencocokkan *supply* dengan permintaan dan memprediksikan penjualan produk seakurat mungkin.

2. *Service Portfolio Management* : SPM merupakan metode dinamis untuk mengatur investasi dalam service management menjadi sesuatu yang bernilai bisnis, dimana formulasinya terdiri dari kebutuhan bisnis dan reaksi service provider (SISFO) terhadap kebutuhan tersebut.
3. *Financial Management* : *Financial Management* menyediakan informasi vital mengenai kebutuhan management untuk memastikan *service strategy* delivery secara efisien dan cost-efektif. Financial management yang efisien memungkinkan organisasi untuk dapat menyediakan justifikasi penuh terhadap expenditure dan alokasi langsung terhadap service.

### 2.5.2 *Service Design*

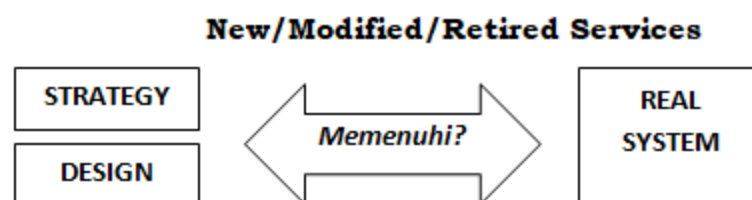
*Service Design* memberikan panduan kepada organisasi TI untuk dapat secara sistematis dan *best practice* mendesain dan membangun layanan TI maupun implementasi ITSM itu sendiri. *Service design* berisi prinsip-prinsip dan metode-metode desain untuk mengkonversi tujuan-tujuan strategis organisasi TI dan bisnis menjadi portfolio atau koleksi layanan TI serta aset-aset layanan, seperti server, storage dan sebagainya (Wikipedia, 2019). Pada domain *Service Design* terdapat 7 sub-domain yaitu:

1. *Service Catalogue Management* : untuk menyediakan sumber tunggal informasi yang konsisten untuk seluruh layanan yang telah disetujui, dan memastikan informasi tersebut tersedia bagi siapa saja yang memiliki akses yang sah terhadap informasi tersebut.
2. *Service Level Management* : SLM menegosiasikan, menyetujui dan mendokumentasikan target layanan TI yang sesuai dengan perwakilan bisnis, dan kemudian memantau dan menghasilkan laporan pada penyedia layanan untuk memberikan tingkat layanan yang disepakati.
3. *Capacity Management* : Digunakan untuk melihat sejauh apa layanan dapat melayani kapabilitas yang diinginkan pelanggan.
4. *Availability Management* : digunakan untuk memastikan bahwa tingkat ketersediaan layanan yang dibangun sesuai dan berhasil dikelola dengan baik.

5. *IT Service Continuity Management* : Tujuan dari ITSCM adalah untuk mengelola resiko yang dapat memberikan dampak serius layanan TI.
6. *Information Security Management* : ISM adalah untuk menyelaraskan TI dan keamanan bisnis dan memastikan bahwa keamanan informasi dikelola secara efektif dalam semua layanan dan operasi manajemen pelayanan.
7. *Supplier Management* : Tujuan proses *Supplier Management* adalah untuk memastikan bahwa supplier dan layanan yang mereka supply sesuai untuk mendukung target layanan TI dan ekspekstasi bisnis.

### 2.5.3 *Service Transition*

*Service Transition* menyediakan panduan kepada organisasi TI untuk dapat mengembangkan serta kemampuan untuk mengubah hasil desain layanan TI baik yang baru maupun layanan TI yang dirubah spesifikasinya ke dalam lingkungan operasional. *Service Transition* berada diantara *Service Design* dan *Service Operation*, artinya *Service Transition* adalah tahapan yang berisi proses-proses untuk merealisasikan(membangun, menguji dan mengimplementasikan) sebuah rancangan layanan yang dihasilkan oleh *Service Design* menjadi system atau layanan TI atau termodifikasi, untuk selanjutnya menyerahkannya kepada proses-proses dalam *Service Operation* untuk dapat digunakan dan dioperasikan dalam operasional layanan TI sehari-hari. Tujuan *Service Transition* adalah memastikan layanan baru, termodifikasi, atau dihentikan (*retires services*) benar-benar memenuhi harapan bisnis seperti telah terdokumentasi dalam *Service Strategy* dan *Service Design*.



Gambar 2.3 Tujuan proses-proses *Service Transition*

Secara lebih detail, tujuan proses-proses *Service Transition* mencakup :

1. Merencanakan dan mengelola perubahan layanan secara efisien dan efektif.
2. Mengelola resiko terkait layanan TI baru, termodifikasi, atau *retired*.

3. Sukses melepas dan mengimplementasikan layanan TI ke lingkungan pendukung sebenarnya.
4. Mengelola harapan terhadap unjuk-kerja dan penggunaan dari layanan baru atau termodifikasi.
5. Memastikan perubahan-perubahan layanan menghasilkan *business value* sesuai yang diharapkan.
6. Menyediakan pengetahuan dan informasi berkualitas terkait dengan layanan dan asset layanan.

Cakupan *Service Transition* meliputi : pembangunan dan pengembangan/ peningkatan kemampuan transisi layanan-layanan TI baru atau termodifikasi ke lingkungan kerja sebenarnya, termasuk :

1. Perencanaan paket-paket perubahan layanan TI (*release*)
2. Pembuatan atau pembangunan system layanan TI
3. Uji-coba layanan TI
4. Evaluasi
5. Implementasi ke lingkungan kerja sebenarnya (*deployment*)

Secara umum, aktivitas-aktivitas dalam proses-proses *Service Transition* berupa:

1. Merencanakan dan mengatur perubahan layanan
2. Membangun, menguji, mengevaluasi dan mengimplementasikan layanan ke lingkungan bisnis secara sukses.

Apa yang direncanakan dan diatur adalah :

1. *Resources* : pengembang, *tester*, *implementers*, *reviewers*, *hardware*, *software*, dan lain-lain.
2. Meminimasi akibat yang tak terduga : terhadap bisnis, TI, dan rekanan.
3. Meningkatkan kenyamanan pengguna.

Tahapan *lifecycle* ini memberikan gambaran bagaimana sebuah kebutuhan yang didefinisikan dalam *Service Strategy* kemudian dibentuk dalam *Service Design* untuk

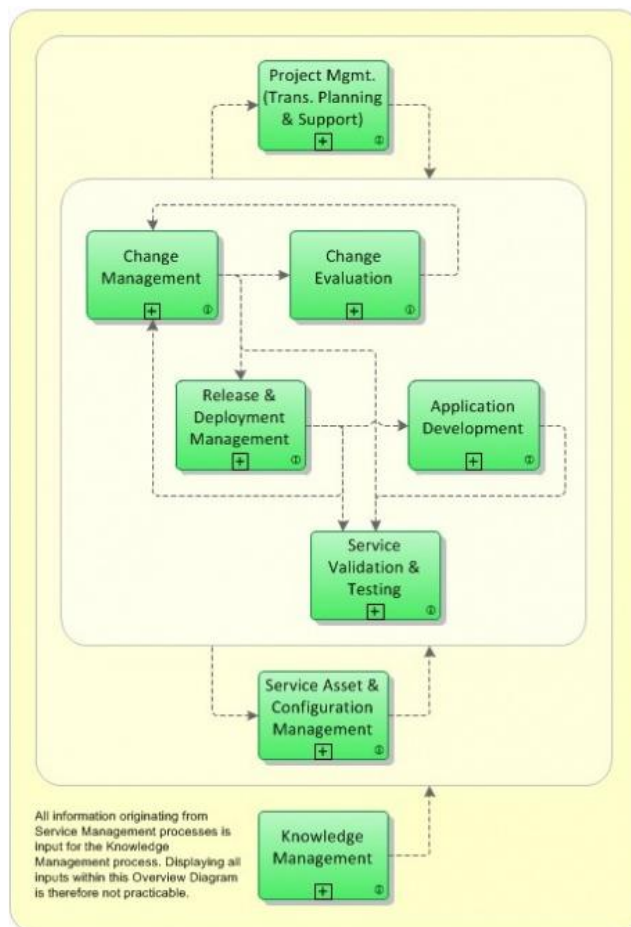


selanjutnya secara efektif direalisasikan dalam *Service Operation*. Proses-proses yang dicakup dalam *Service Transition* yaitu :

1. *Change Management*: Proses yang bertanggung jawab mengendalikan siklus dari setiap perubahan (*change*). Proses mengontrol siklus hidup semua perubahan-perubahan dalam layanan TI, memastikan perubahan benar-benar member keuntungan bagi bisnis organisasi dengan menekan kemungkinan gangguan terhadap layanan TI semaksimal mungkin. Berdasarkan kerangka kerja ITIL, *Change Management* model dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu:
  - a. Standard Changes (Pre-Approved)
  - b. Normal Changes
  - c. Emergency Changes
2. *Change Evaluation*: Proses menilai perubahan-perubahan besar (major)(seperti penyediaan layanan baru atau perubahan penting terhadap layanan yang sedang berjalan) sebelum perubahan-perubahan tersebut diteruskan ke tahapan berikutnya.
3. *Service Asset and Configuration Management*: mendukung proses layanan manajemen yang efisien dan efektif dengan memberikan informasi konfigurasi yang akurat untuk memungkinkan orang untuk membuat keputusan pada waktu yang tepat. Proses mengelola informasi tentang *Configuration Items (CI)* dan hubungan antar CI yang dibutuhkan untuk penyediaan sebuah layanan TI.
4. *Application Development*: Proses pembangunan atau pengadaan aplikasi dan system yang memungkinkan tersedianya fungsi layanan-layanan TI yang dibutuhkan. Proses ini mencakup aktivitas pengembangan dan pemeliharaan aplikasi-aplikasi buatan penyedia layanan sendiri dan kustomisasi produk-produk *software* buatan vendor lain.
5. *Release and Deployment Management*: Proses yang bertanggung jawab untuk merencanakan, menjadwalkan perpindahan dari *testing management* dan mengontrol produk-produk perubahan (*release*) untuk diuji dan diimplementasikan di lingkungan kerja sebenarnya. Proses ini memastikan

komponen-komponen dari produk perubahan (*release*) sudah benar dan sukses diterapkan di proses bisnis dan lingkungan kerja sebenarnya.

6. *Service Validation and Testing*: Proses memastikan produk-produk perubahan (*release*) yang telah diimplementasikan di lingkungan sebenarnya (*deployed*) dan layanan yang dihasilkan benar-benar memenuhi harapan pelanggan dan memastikan fungsi-fungsi operasional layanan TI mampu mendukung kayanan baru tersebut.
7. *Knowledge Management*: proses mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan dan informasi dalam sebuah organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dengan menghindari pencarian pengetahuan/pengalaman yang sudah diketahui sebelumnya.
8. *Transition Planning and Support* (atau *Project Management*): proses merencanakan dan mengoordinasikan sumber-daya TI untuk mengimplementasikan sebuah produk perubahan besar (*Major Release*) dalam perkiraan biaya, waktu dan kualitas tertentu.



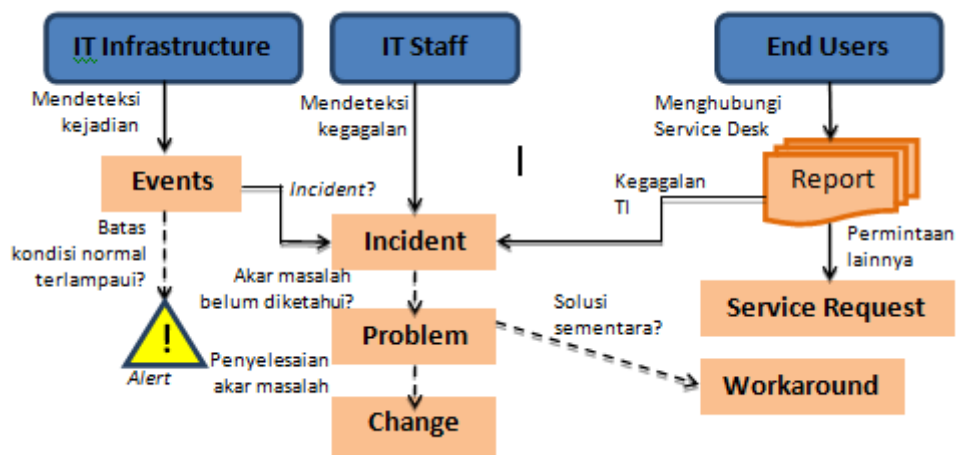
Gambar 2.4 Proses-proses *Service Transition*

#### 2.5.4 *Service Operation*

*Service operation* merupakan tahapan *Lifecycle* yang mencakup semua kegiatan operasional harian pengelolaan layanan-layanan TI. Didalam nya terdapat berbagai panduan pada bagaimana mengelola laynana TI secara efisien dan efektif serta menjamin tingkat kinerja yang telah diperjanjikan dengan pelanggan sebelumnya. Panduan-panduan ini mencakup bagaimana menjaga kestabilan operasional layanan serta pengelolaan perubahan desain, skala ruang lingkup serta target kinerja layanan operasional. Tujuan *Service Operation* adalah :

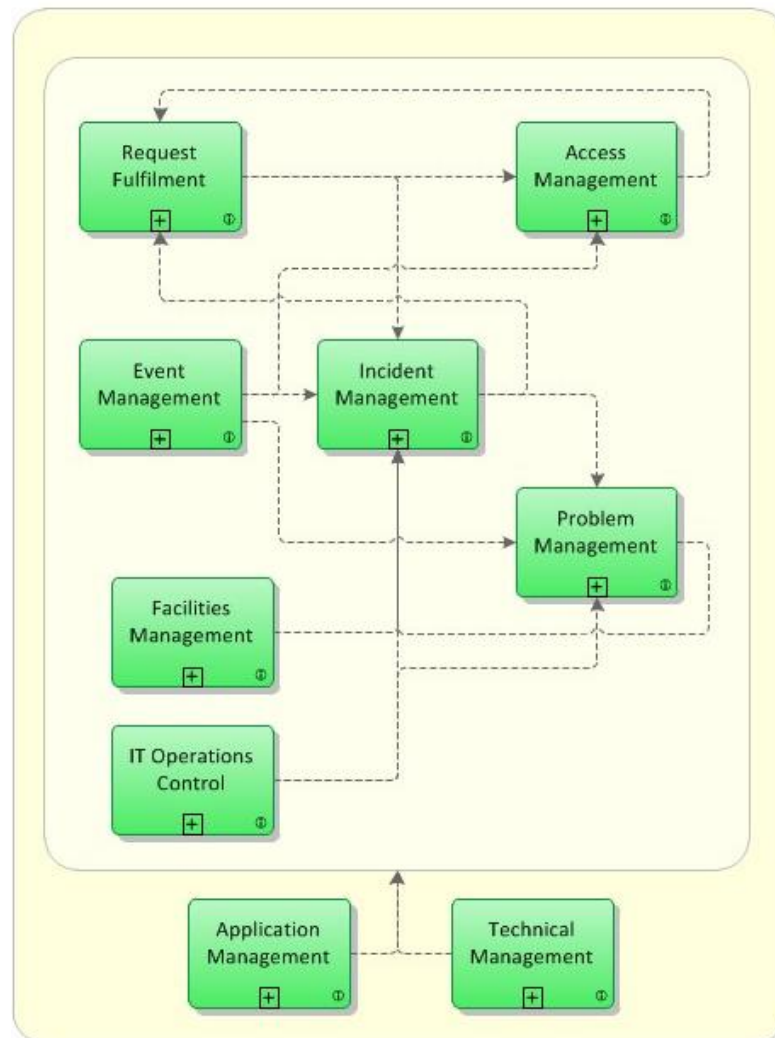
1. Pengoperasian layanan TI: Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan dan proses yang dibutuhkan untuk memberikan layanan TI kepada pengguna dan pelanggan, serta mengelola layanan memenuhi tingkat layanan yang telah disepakati.

2. Pengelolaan teknologi pendukung layanan TI (*on-going management*): Mengelola teknologi yang digunakan untuk menghasilkan dan mendukung layanan TI. Oleh karena itu sebagian besar aktivitas dari *service operation* adalah bagaimana memahami dan mengelola komponen-komponen teknologi seperti *server*, *mainframe*, jaringan komputer, komunikasi, basis data, media penyimpanan, sistem desktop dan aplikasi *software*. Aktivitas-aktivitas tersebut mencakup kegiatan pemantauan dan pengendalian memastikan semua komponen bekerja sesuai target dan dapat menerima peringatan dini apabila terjadi kesalahan.



Gambar 2.5 Konsep-konsep dalam *Service Operation*

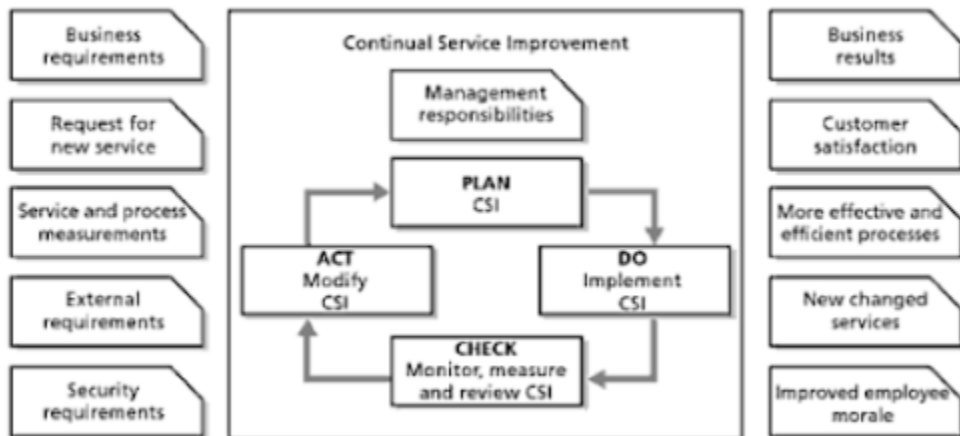
Dengan adanya *service operation* memberikan panduan bagaimana mengelola layanan TI secara efisien dan efektif, serta menjamin tingkat kinerja yang telah disepakati bersama pelanggan. Panduan-panduan berfungsi untuk menjaga kestabilan operasional layanan TI dan pengelolaan perubahan *service design*. Proses-proses yang dicakup dalam *Service Operation* yaitu : *Event management*, *Incident Management*, *Problem Management*, *Request Management Fulfillment*, *Access Management*.



Gambar 2.6 Hubungan proses-proses *Service Operation*

### 2.5.5 *Continual Service Improvement*

*Continual Service Improvement* (CSI) memberikan panduan penting dalam menyusun serta memelihara kualitas layanan dari proses desain, transisi dan pengoperasiannya. CSI mengkombinasikan berbagai prinsip dan metode sari manajemen kualitas salah satunya adalah *Plan Do Check Act* (PDCA) atau yang dikenal sebagai *Deming Quality Cycle*. Proses-proses dari CSI ini meliputi tujuh *step improvement process*.



Gambar 2.7 PDCA

Penerapan ini merupakan pendahuluan dari Continual Service Improvement (CSI) berdasarkan ISO/IEC 20000, yang merupakan :

1. Mendefinisikan pemeriksaan yang dibutuhkan dalam melakukan eksekusi pada tahapan pemeriksaan.
2. Mengidentifikasi komparasi tampilan CSI serta *lifecycle* yang lainnya.
3. Mengidentifikasi proses aktiva yang membutuhkan pengenalan
4. Mengidentifikasi kewajiban dan wewenang dari manajemen.

## 2.6. Maturity Level Self Assesment

Menurut Rudd & Sansburry dalam bukunya yang berjudul ITIL Maturity Model, ITIL model *Self Assesment Service* bisa dijalankan dengan dua cara yaitu :

1. *Full Self-assesment*, menyediakan akses terhadap rangkaian penuh pertanyaan untuk setiap proses dan fungsi. Penilaian ini terdiri lebih dari 2600 pertanyaan tambahan dan dirancang untuk memberikan nilai kematangan yang tepat dengan nilai desimal bulat.
2. *High level self assesment*, menawarkan penilaian dengan pertanyaan yang dibatasi hanya sampai dengan 50 pertanyaan setiap proses dan mulai dari 0.5 dari tempat desimal tingkat capaian. Pada *high-level self-assesment*, penilaian terfokus pada 9 area fokus penilaian yang berisikan pertanyaan yang mengindikasikan pencapaian setiap fokus area tersebut, yaitu :
  - a) Level 1 – *Pre requisites*

Berisi pertanyaan kuisisioner untuk memastikan apakah tingkat minimum dari level prasyarat tersedia untuk mendukung proses kegiatan.

b) Level 1.5 – *Management Intent*

Berisi pertanyaan kuisisioner untuk menetapkan apakah ada pernyataan tentang kebijakan organisasi dan tujuan bisnis untuk menyediakan kedua tujuan tersebut serta bimbingan dalam transformasi atau penggunaan level prasyarat.

c) Level 2 – *Process Capability*

Berisi pertanyaan untuk meneliti kegiatan yang dilakukan. Pertanyaan-pertanyaan ini ditujukan untuk mengidentifikasi apa saja kegiatan atau aktifitas minila yang sedang dilakukan.

d) Level 2.5 – *Internal Integration*

Berisi pertanyaan kuisisioner untuk memastikan apakah kegiatan yang terintegrasi cukup untuk memenuhi maksud dari proses yang sedang berjalan.

e) Level 3 – *Products*

Berisi pertanyaan kuisisioner untuk memeriksa output aktual dari proses untuk menanyakan apakah semua produk yang ada relevan dengan yang sedang diproduksi.

f) Level 3.5 – *Quality Control*

Berisi pertanyaan kuisisioner yang berfokus dengan review dan verifikasi output proses untuk memastikan bahwa proses tersebut sesuai dengan maksud kualitas.

g) Level 4 – *Management Information*

Berisi pertanyaan yang berkaitan dengan tata kelola proses dan memastikan bahwa ada informasi yang dihasilkan memadai dan tepat waktu dari proses untuk mendukung keputusan manajemen yang diperlukan.

h) Level 4.5 – *External Integration*

Berisi pertanyaan untuk memeriksa apakah semua *external interface* dan hubungan antara proses diskrit dan proses lainnya telah ditetapkan

dalam organisasi. Pada tingkat ini, untuk manajemen layanan TI, penggunaan terminologi ITIL penuh dapat diharapkan.

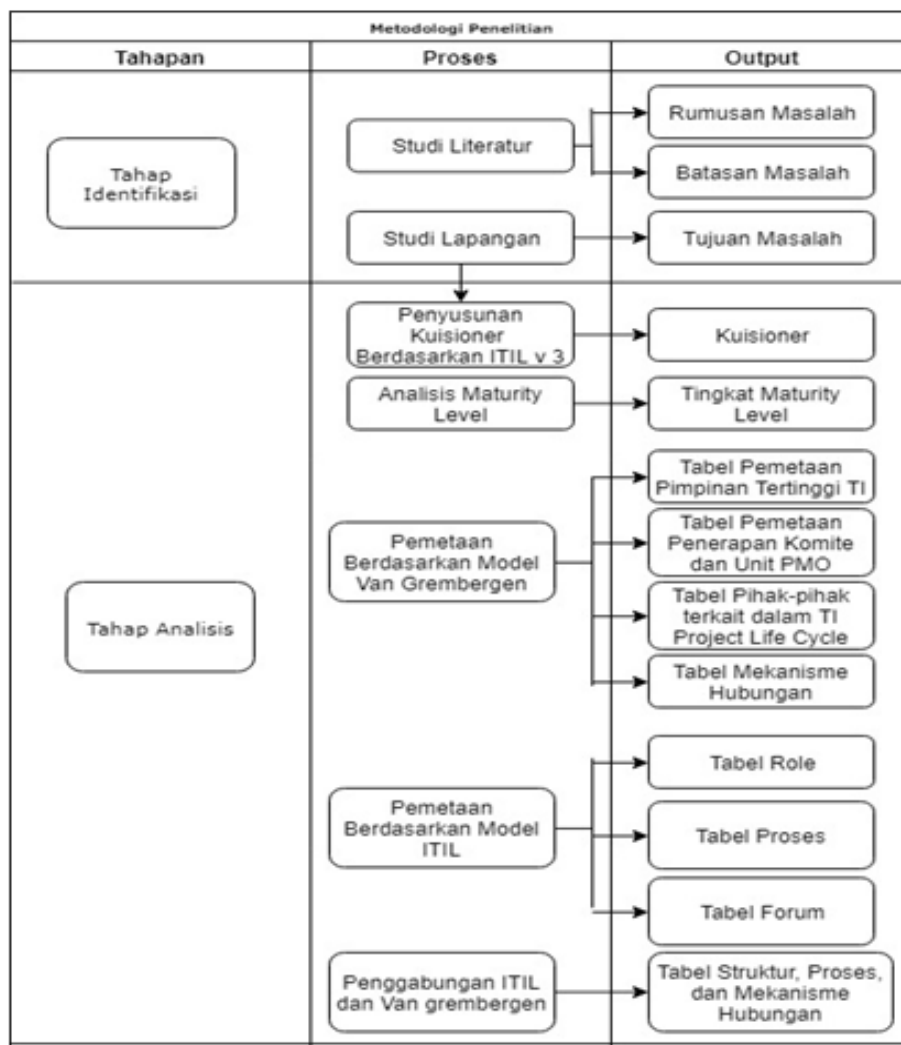
i) *Level 5 – User Interface*

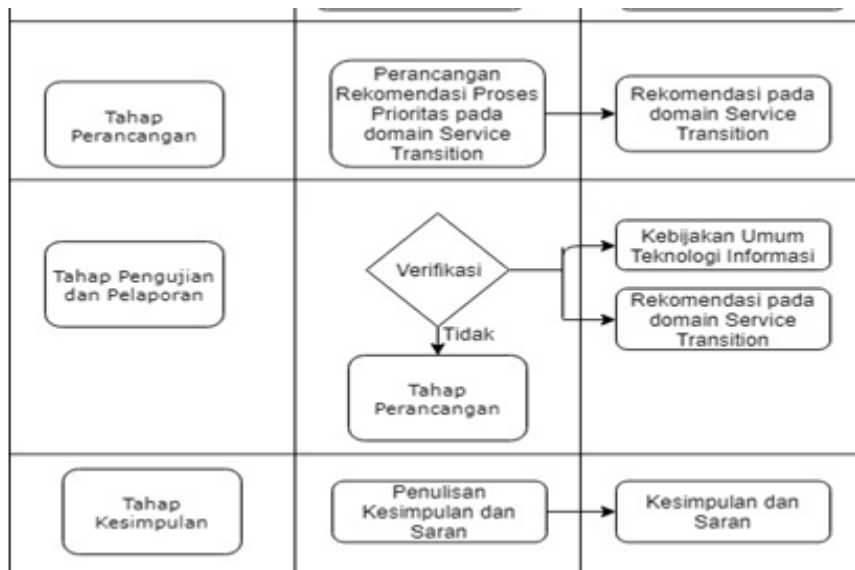
Berisi pertanyaan kuisisioner terutama yang berkaitan dengan *review* terus-menerus eksternal dan validasi proses untuk memastikan agar tetap dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.



### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab 3 menerangkan metodologi penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini. Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti merancang metodologi penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut :





Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

### 3.1. Tahap Identifikasi

Terdapat dua proses pada tahap identifikasi ini, yaitu studi literatur dan studi di lapangan. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan beberapa teori dan model tata kelola teknologi informasi. Teori dan model tata kelola merupakan metode yang banyak digunakan dan menjadi acuan dalam kegiatan akademis, industri dan praktisi TI. Sasaran dari studi literatur adalah untuk melihat gambaran umum mengenai teori dan model tata kelola yang digunakan dalam ruang lingkup tata kelola TI. Literatur diperoleh dari buku dan jurnal untuk memperoleh informasi teori tentang tata kelola TI, tata kelola menurut Van Grembergen, serta model tata kelola ITIL v3. Sedangkan untuk studi di lapangan adalah dengan cara melihat kondisi yang ada di lapangan. Dari tahap ini muncul rumusan masalah, batasan masalah dan tujuan masalah yang akan di teliti. Tahap identifikasi dilakukan untuk melihat permasalahan yang ada pada objek penelitian agar penelitian yang dilakukan tepat sasaran.

### 3.2. Tahap Analisis

Tahap kedua adalah tahap analisis. Tahap ini sangat penting dilakukan karena dalam tahap ini dilakukan analisis dan penilaian kondisi dari objek penilaian kondisi dari objek penelitian, yang akan mempengaruhi output penelitian, sesuai dengan rumusan dan batasan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap ini diawali

dengan proses wawancara dan observasi untuk mengetahui dengan pasti kondisi manajemen layanan saat ini pada PT XYZ. Setelah diketahui kondisi existing, maka selanjutnya akan dilakukan pemetaan data menggunakan Model Van Grembergen. Dari proses ini akan ditemukan Tabel Pemetaan Pimpinan Tertinggi TI, Tabel Pemetaan Penerapan Komite dan Unit PMO, Tabel Pihak-pihak terkait dalam TI *Project Life Cycle*, serta Tabel Mekanisme Hubungan. Hasil dari pemetaan Van Grembergen ini adalah untuk menentukan peran-peran (*roles*) dalam *Service Transition*. Setiap proses manajemen layanan harus memiliki seorang *Process Owner* dan seorang *Process Manager*. Untuk proses-proses di *Service Transition* juga dibutuhkan: *Change Management Process Manager, Service Asset and Configuration Management Process Manager, Release and Deployment Management Process Manager, and Knowledge Management Process Manager*.

Selanjutnya dilakukan assesment untuk mengetahui sejauh mana tingkat maturity level manajemen layanan pada PT XYZ. Dalam penelitian ini, dilakukan pengembangan self assesment untuk penghitungan maturity level nya. Hal tersebut dilakukan karena ITIL tidak mempunyai alat assesment sendiri. Setelah itu dilakukan analisis Gap dan analisis resiko untuk mengetahui rekomendasi yang akan dilakukan untuk perancangan.

### 3.2.1 Pemetaan Model Van Grembergen

Untuk menganalisa struktur adalah dengan cara memetakan pimpinan tertinggi TI pada masing-masing divisi tertinggi, kemudian dianalisa dan ditentukan tingkat pimpinan tertinggi TI pada struktur organisasinya. Hal ini untuk mengetahui kedalaman vertikal tingkat pimpinan tertinggi TI terhadap pimpinan tertinggi pada organisasi tersebut. Dengan diketahuinya tingkat pimpinan TI tersebut dapat dianalisa bagaimana posisi TI dalam organisasi. Pemetaan dilakukan dengan menggunakan Tabel 3.1. Tabel 3.1 adalah pemetaan pimpinan tertinggi TI yang menggambarkan bagaimana fungsi TI diorganisasikan dan siapa yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Tabel 3.1 Pemetaan Pimpinan Tertinggi TI

Divisi	Pimpinan Tertinggi TI	Tingkat Pemimpin Tertinggi TI

Pemetaan struktur selanjutnya menggunakan Tabel 3.2, yaitu tabel pemetaan penerapan komite dan Project Management Office pada suatu instansi. Komite-komite tersebut adalah *IT Steering Committee*, *IT Project Steering Committee*, dan *Risk Committee*.

Tabel 3.2 Pemetaan Penerapan Komite dan PMO

Instansi	<i>IT Steering Committee</i>	<i>IT Project Steering Committee</i>	<i>IT Strategy Committee</i>	<i>Audit Committee</i>	<i>Investment Committee</i>	<i>Risk Committee</i>	<i>Project Management Office</i>	Total

Kemudian dilakukan pemetaan terhadap proses tata kelola TI. Pemetaan dilakukan menggunakan Tabel 3.3, yang menerangkan pihak-pihak yang terkait dalam *IT Project Lifecycle* pada suatu instansi. Pihak-pihak yang terkait dalam proses pelaksanaan proyek TI adalah pihak yang melakukan pengusulan, persetujuan, prioritas, pengesahan prioritas, anggaran, pengembangan, evaluasi, *maintenance* dan *monitoring*.

Tabel 3.3 Pihak-pihak terkait dalam *IT Project Lifecycle*

Instansi	Pengusulan	Persetujuan	Prioritas	Pengesahan Prioritas	Anggaran	Pengembangan	Evaluasi	<i>Maintenance</i>	<i>Monitoring</i>

Kemudian dilakukan pemetaan terhadap mekanisme hubungan yang terjadi pada organisasi. Pemetaan menggunakan Tabel 3.4 yang menggambarkan mekanisme hubungan yang terjadi, fungsi dan pihak yang terlibat dalam mekanisme tersebut.

Tabel 3.4 Mekanisme Hubungan pada Organisasi

Hubungan	Fungsi	Pihak yang Terlibat

### 3.2.2 Maturity Level Self Assesment

Tabel 3.5 merupakan contoh tabel kuisisioner untuk site *Service Helpdesk* sebagai fungsi dan *Incident Management* yang ada pada *Service Transition* pada organisasi.

Tabel 3.5 Contoh Kuisisioner untuk Site Service Helpdesk

<i>ITIL Service Support Self Assesment : Incident Management</i>		
Mandatory ?	Level 1 – Pre-requisites	Y(es) or N(o)
M	1. Apakah <i>service helpdesk</i> mengelola, mengkoordinir dan menyelesaikan <i>incident</i> yang dilaporkan oleh <i>user</i> ?	
	2. Apakah <i>service helpdesk</i> mengelola semua <i>query</i> kontak <i>user &amp; agent</i> ?	
	3. Apakah <i>service helpdesk</i> memberikan informasi kepada user mengenai perubahan perencanaan ?	
<i>Minimum score to achieve this level : “Y” for all mandatory (“M”) questions +1 other answer “Y”</i>		

Berikut merupakan penjelasan cara memahami table kuisisioner untuk Tabel 3.5. Tabel 3.5 terdiri atas 5 kolom pertanyaan yang isinya yaitu :

#### 1. Kolom mandatory

Pada kolom pertama pada kuisisioner merupakan kolom mandatory. Apabila didalam kolom mandatory terdapat huruf M, maka sifat dari pertanyaan tersebut adalah wajib dan dijawab Yes, agar dapat memenuhi syarat ITIL (*comply*).

#### 2. Kolom pertanyaan

Pada kolom kedua berisi pertanyaan-pertanyaan kuisisioner yang terdiri dari 9 fokus area.

### 3. Kolom jawaban

Pada kolom jawaban berisi jawaban dari user untuk setiap pertanyaan yang ditanyakan. Untuk jawaban pada kolom jawaban memiliki 2 kemungkinan jawaban yaitu, “Yes” atau “No”. Pembobotan untuk jawaban “Yes” adalah 1, sedangkan untuk “No” adalah 0.

### 4. Kolom level

Pada setiap perpindahan tingkatan pertanyaan terdapat barisan yang membatasi pertanyaan tingkat sebelum dan sesudahnya yang berisikan level setiap focus area yang ditanyakan.

Penilaian kematangan untuk kesiapan perusahaan dalam menerapkan *Service Design* pada perusahaan terdiri dari beberapa level atau tingkatan, yaitu level 1 hingga level 5 yang disebut dengan *Process Maturity Framework*. *Process Maturity Framework* (PMF) dapat digunakan sebagai framework untuk menilai kematangan setiap proses service management per prosesnya, atau untuk mengukur kematangan proses *service management* secara keseluruhan. *Process Maturity Framework* (PMF) merupakan keluaran dari Office of Government Commerce (OGC). Pendekatan dengan *Process Maturity Framework* ini telah digunakan sejumlah industri teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir, dengan beberapa model yang berbeda sesuai organisasi. *Process Maturity Framework* telah dikembangkan menjadi lebih umum dimana pendekatan best practice ini untuk mereview dan menilai kematangan proses service management. Framework ini dapat digunakan oleh organisasi untuk mereview secara internal proses service management mereka sebaik me-review dengan bantuan eksternal atau penilai

Tidak ada pilihan untuk jawaban dimana hanya memenuhi sebagian persyaratan, dan user harus menjawab “Ya” jika mereka dapat memenuhi semua persyaratan dari pernyataan tersebut. Persyaratan pertanyaan melingkupi ‘remarks’ dan ‘related evidence’ dari setiap pertanyaan yang diajukan sebagai bukti pertanggungjawaban user atas jawaban yang diberikan. Evaluasi dengan cara menganalisa table evaluasi

penerapan ITIL *Maturity Level Self-Assesment (As High-Level Self Assesment)*, dimana terdapat kolom table kuisisioner, yaitu :

1. Kolom *remark* : berisikan pernyataan dan pertanggung jawaban dari setiap pertanyaan yang diajukan kepada pihak yang bersangkutan.
2. Kolom *related evidence* : berisikan bukti yang mendukung pernyataan dan pertanggung jawaban yang diberikan oleh pihak terkait pada kolom remark. Bukti-bukti tersebut bersangkutan dengan pemenuhan kebenaran dari pernyataan yang dinyatakan pada jawaban-jawaban pertanyaan dan kolom remark.
3. Kolom *recommendations* : berisikan saran dan rekomendasi dari penilai guna melakukan perbaikan dan tindak lanjut yang dapat dilakukan oleh pihak terkait untuk memenuhi persyaratan atau penyesuaian yang disarankan.
4. Kolom *score* : berisi nilai yang didapatkan dari setiap pertanyaan yang dijawab oleh pihak terkait. Score akan menentukan pass atau fail suatu site tersebut pada tingkatan level tertentu berdasarkan score minila yang telah ditentukan sebagai prasyarat untuk dapat memenuhi kelulusan suatu level.

Tabel 3.6 *Maturity Level Self Assesment site Service Helpdesk*

<b>ITIL Service Support Self Assesment : Service Helpdesk</b>						
<b>Mandatory</b>		Y/ N	S	<i>Remark</i>	<i>Related Evidence</i>	<i>Reccomendation</i>
<i>Level 1 – Pre Requisitions</i>						
M	1. Apakah <i>service helpdesk</i> mengelola, mengkoordinir dan menyelesaikan <i>incident</i> yang dilaporkan oleh <i>user</i> ?					
	2. Apakah <i>service helpdesk</i> mengelola					

	semua <i>query</i> kontak <i>user &amp; agent</i> ?					
	3. Apakah <i>service helpdesk</i> memberikan informasi kepada <i>user</i> mengenai perubahan perencanaan ?					
	<i>Minimum score to achieve this level : "Y" for all mandatory ('M') questions +1 other answer "Y"</i>					

Table 3.6 diatas merupakan table evaluasi penerapan ITIL sesuai dengan *Maturity Level Self-Assesment (As High Level Self Assesment)* untuk site *Service Helpdesk*. Menurut Rudd & Sansburry (2013), tingkat kematangan atau *Maturity Level* dapat ditentukan setelah dilakukan kalkulasi atas keseluruhan jumlah *score* atau nilai yang telah dicapai berdasarkan perolehan nilai yang didapat. Tingkat kematangan pada level tertentu akan dikatakan *comply* apabila memenuhi persyaratan capaian nilai minimum dengan menjawab ‘Yes’ setiap pertanyaan *mandatory* dan beberapa pertanyaan *additional* yang telah ditentukan jumlah dalam persyaratan setiap tingkat kematangan.

Apabila pada tingkat kematangan tertentu tidak memenuhi persyaratan seperti yang ditetapkan maka tingkat kematangan pada level tersebut dikatakan tidak *comply*. Dikatakan tidak *comply* apabila pertanyaan *mandatory* pada level tertentu terdapat jawaban ‘No’ dan tidak mencapai nilai minimum pencapaian tingkat kematangan sesuai persyaratan. Penetapan nilai untuk menunjukkan *score* capaian setiap jawaban dari tabel pertanyaan telah ditetapkan oleh OGC (*Office of Governance Commerce*) sebagai lembaga resmi yang menerbitkan ITIL *Maturity Self-assessment*.



Tabel 3.7 *Maturity Level Self-Assessment : Service Desk*

<b>ITIL Service Support Self Assessment : Service Desk</b>						
<i>Mandatory</i>		<i>Y/N</i>	<i>S</i>	<i>Remark</i>	<i>Related Evidence</i>	<i>Recommendation (s)</i>
<b>Level 1 – Pre - requisites</b>						
<b>M</b>	1. Apakah <i>Service Desk</i> mengelola, mengkoordinir, dan menyelesaikan <i>incident</i> yang dilaporkan oleh <i>Customer</i> ?	<b>Y</b>	4			
	2. Apakah <i>Service Desk</i> telah menjadi <i>point of contact</i> yang diakui untuk semua <i>Customer</i> atau <i>User</i> yang terkait?	<b>Y</b>	1			
	3. <i>Service Desk</i> sedang terjadi kendala atau perubahan rencana, apakah <i>Service Desk</i> menginformasikan hal tersebut kepada <i>Customer</i> ?	<b>Y</b>	1			
<b>Minimun score to achieve this level : ‘Y’ for all mandatory (‘M’) questions + 1 other answer ‘Y’</b>		<b>PASS</b>	<b>6</b>			

Tabel penentuan *compliance* terbagi atas 4 standar (Sarayar, 2015), yaitu :

- a. *Not Comply*, adalah dimana hasil evaluasi yang dilakukan berdasarkan tabel *ITIL Service Self Assessment* hanya memenuhi antara *Level 1* sampai dengan *Level 3*.  
Level tersebut adalah:
  1. *Level 1 – Pre-Requisite*
  2. *Level 1.5 – Management Intent*
  3. *Level 2 – Process Capability*
  4. *Level 2.5 – Internal Integration*
  5. *Level 3 – Products*
- b. *Standard Comply*, adalah dimana hasil evaluasi yang dilakukan berdasarkan tabel *ITIL Service Self Assessment* hanya memenuhi *Level 3.5* yaitu *Quality Control*

- c. *Average Comply*, adalah dimana hasil evaluasi yang dilakukan berdasarkan tabel *ITIL Service Self Assessment* telah memenuhi *Level 4* dan *Level 4.5*. Level tersebut adalah:
1. *Level 4 – Management Information*
  2. *Level 4.5 – External Integration*
- d. *Fully Comply*, adalah dimana hasil evaluasi yang dilakukan berdasarkan tabel *ITIL Service Self Assessment* telah memenuhi keseluruhan dari semua Level yang ada, termasuk telah memenuhi *Level 5* yaitu *User Interface*.

Pada penelitian dari *Information Technology Service Management (ITSM) Implementation Methodology Based on Information Technology Infrastructure Library*, membahas tentang penerapan ITSM berdasarkan framework ITIL v3 di tiga perusahaan yang berada di Mesir khususnya pada divisi TI dengan maksud meningkatkan efisiensi kinerja dari divisi TI dan membantu para karyawan melakukan pekerjaannya dengan mudah serta membuat para client merasakan kualitas pelayanan dari divisi TI yang maksimal. Minimnya kesadaran dan *knowledge* akan ITSM di negara timur tengah seperti Arab dan Mesir melatarbelakangi penelitian ini dilakukan. Implementasi dilakukan pada tiga perusahaan di Mesir dan berhasil melakukan implementasi ITSM dengan menggunakan ITIL v3 dan terbukti meningkatkan tingkat kematangan dari proses-proses yang dilakukan dari tingkat dasar sampai ke tingkat empat menurut PMF (*Process Maturity Framework*)

### **3.3. Tahap Perancangan**

Tahap ketiga atau tahap perancangan yang bertujuan melakukan perancangan dokumen pada proses domain *Service Transition*. Pada tahap ini, setelah ditemukan bagaimana pemetaan struktur, proses, dan hubungan pada institusi maka data ini akan digunakan sebagai bahan untuk rekomendasi penyusunan perancangan menggunakan tata kelola menggunakan model tata kelola ITIL. Tahap ini penting dilakukan karena dalam tahap ini akan dirancang hasil penelitian sesuai dengan komponen pada ITIL, sesuai dengan rekomendasi dari tahap analisis. Hasil dari tahap ini adalah sebuah kebijakan TI dan prosedur-prosedur proses transisi system dan bagaimana implementasinya pada domain *Service Transition*.

### **3.4. Tahap Pengujian dan Pelaporan**

Tahap keempat adalah tahap pengujian dan pelaporan. Pengujian terhadap hasil perancangan kepada PT XYZ dan pelaporan setelah rancangan diuji. Pengujian penting dilakukan karena pada tahap ini akan dilakukan verifikasi dan validasi bahwa rancangan sudah tepat. Jika rancangan sudah tepat dan tidak lolos uji, maka harus dilakukan perancangan ulang. Pelaporan berupa analisis hasil rancangan setelah dilakukan pengujian. Pengujian akan dilakukan oleh PMO yang terkait dengan *Project Life Cycle*. Output yang dihasilkan dari tahap ini adalah dokumen kebijakan umum TI, prosedur-prosedur proses transisi system dan bagaimana implementasinya pada domain *Service Transition*.

### **3.5. Tahap Kesimpulan**

Tahap terakhir adalah tahap kesimpulan, yang dilakukan untuk menarik kesimpulan hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah. Tahap kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah dalam penelitian ini yang sudah ditentukan sebelumnya.

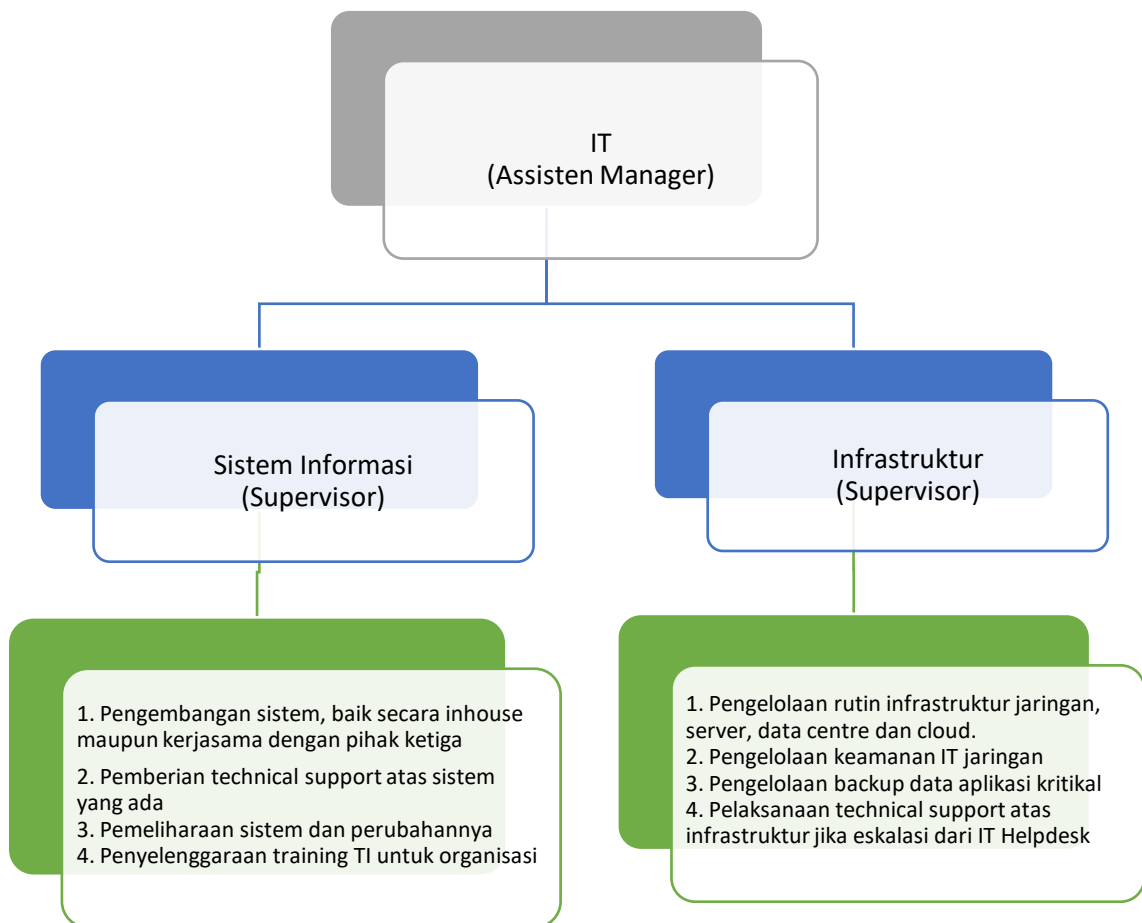
*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan proses penelitian yang dilakukan oleh penulis. Tahapan pertama adalah pemilihan domain ITIL dan Van Grembergen, proses transisi system, pengumpulan data, pengolahan data, analisa data, pemetaan struktur, proses, dan mekanisme hubungan menggunakan kerangka kerja Van Grembergen, dan pembuatan pedoman transisi system dan pedoman pelayanan untuk mencapai kondisi yang diharapkan. Pada tahap terakhir akan dibuat model tata kelola teknologi informasi sebagai pedoman penerapan teknologi informasi di PT XYZ setelah system baru selesai diterapkan.

#### 4.1. Struktur Organisasi TI pada PT XYZ



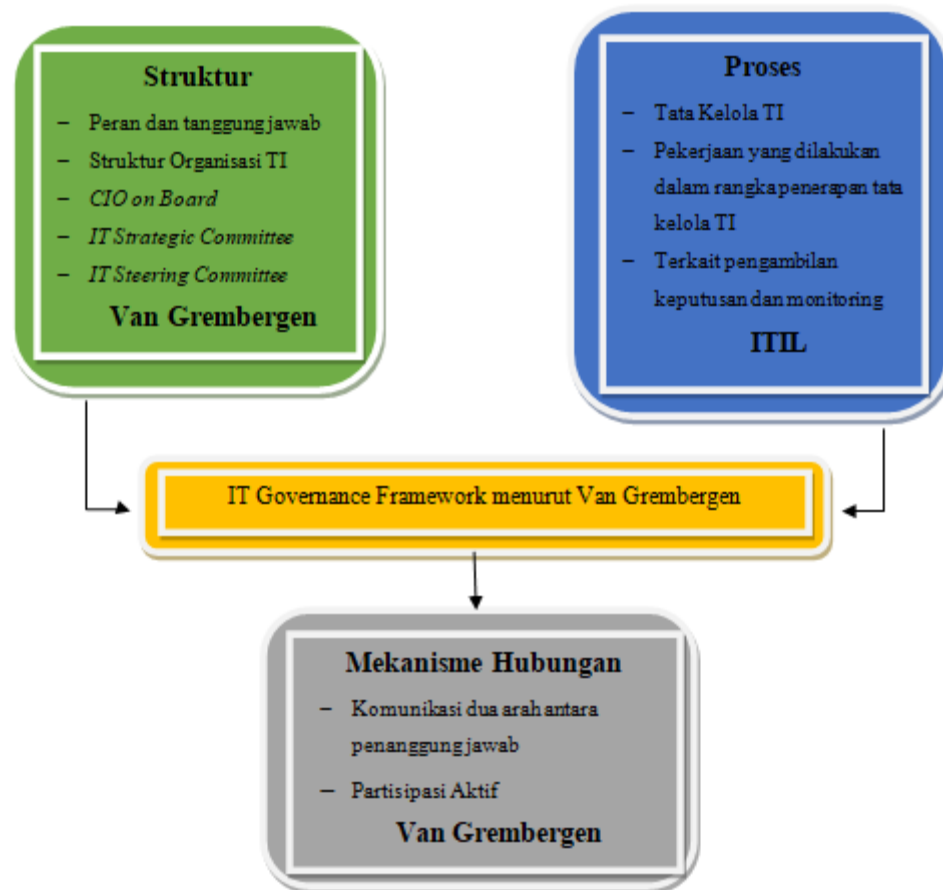
Gambar 4.1 Stuktur Organisasi TI pada PT XYZ

Secara garis besar, struktur organisasi divisi TI pada PT XYZ digambarkan pada Gambar 4.1. Dimana masing-masing dari mereka telah memiliki tugas dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri dalam menjalankan tanggung jawab dan perannya. Walaupun divisi TI pada PT XYZ tidak mempunyai Manager, namun pimpinan tertinggi pada divisi TI adalah Assisten Manager. Assisten Manager membawahi sub departemen infrastruktur dan system informasi. Masing-masing sub departemen mempunyai supervisor sendiri sendiri. Adapun tugas sehari-hari dari tim system informasi adalah mengembangkan system, baik secara inhouse maupun system Microsoft Dynamics AX 365, memberikan technical support jika user mengalami kendala. Selain itu tim system informasi juga bertugas memberikan training kepada user, melakukan pemeliharaan. Sedangkan untuk tugas sehari-hari untuk tim infrastruktur adalah mengelola asset infrastruktur perusahaan secara rutin, mengelola keamanan jaringan IT pada organisasi membuat backup data, dan melakukan technical support jika user mengalami kendala.

#### **4.2. Pemilihan Domain ITIL dan Van Grembergen**

Pemilihan domain ITIL dilakukan dengan mempelajari kasus di lapangan terkait proyek transisi system yang sedang dilakukan di PT XYZ. PT XYZ yang memiliki 20 cabang perusahaan sedang melakukan proses transisi system, dari system ERP lama ke system ERP baru, yaitu Microsoft Dynamics AX 365. Proses Transisi system dilakukan menggunakan *Direct conversion Model* dan secara lokasi menggunakan *Pilot Model*. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, hasil wawancara juga dari hasil analisa dokumen bisnis, maka dipilih satu tujuan perusahaan yang dirasa saat ini diperlukan oleh PT XYZ, yaitu bagaimana melaksanakan transisi system di cabang perusahaan yang lain dengan resiko se minim mungkin. Dipilih model Van Grembergen karena pada proses transisi system, struktur organisasi juga berubah. Dampak yang terjadi pada perusahaan adalah proses bisnis juga ikut berubah. Jika struktur dan proses nya berubah maka bisa dipastikan bahwa mekanisme hubungan juga ikut berubah. Karena struktur, proses dan mekanisme hubungan saling berkesinambungan. Dari sinilah Van Grembergen dipilih. Karena model Van Grembergen dapat mengakomodir pemetaan bagaimana struktur, proses, dan mekanisme hubungan berjalan dengan baik dan selaras

dengan proses bisnis perusahaan. Untuk gambaran besar bagaimana penelitian ini bekerja, dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Cara Kerja Van Grembergen dan ITIL

Pada struktur, didalamnya terdapat, peran dan tanggung jawab masing-masing penanggung jawab, struktur organisasi TI, *CIO on Board*, *IT Strategic Committee*, dan *IT Steering Committee*. Untuk mekanisme hubungannya, terdiri atas, komunikasi dua arah antara penanggung jawab dan bagaimana semua pihak yang terlibat dalam proses transisi system dapat berpartisipasi secara aktif. Untuk proses sendiri, didalamnya terdiri atas, bagaimana tata kelola TI nya, tugas apa yang harus dilakukan dalam rangka penerapan tata kelola TI, serta bagaimana proses pengambilan keputusan dan monitoring nya di masa depan nya. Disinilah peran ITIL diperlukan untuk melengkapi dan menyempurnakan kerangka kerja Van Grembergen. Dalam proses, untuk perancangan tata kelola nya, penulis membutuhkan kerangka kerja ITIL sebagai

pedoman untuk membuat rancangan tata kelola transisi system dan pelayanannya dibuat.

#### **4.3. Proses Transisi Sistem**

Konversi system merupakan tahapan yang digunakan untuk mengoperasikan system baru dalam rangka menggantikan system yang lama atau proses perubahan dari system lama ke system baru. Ada beberapa model atau metode untuk mengkonversi system, yaitu *Direct conversion*, *Parallel Conversion*, *Phase-In Conversion*, dan *Pilot conversion*. PT XYZ menerapkan *direct conversion* dan *pilot conversion* pada penerapan proses transisi systemnya. *Pilot conversion* dipilih karena PT XYZ mempunyai 20 cabang perusahaan yang tersebar di beberapa kota di Indonesia, maka *Pilot conversion* dinilai paling tepat. Cara kerja *pilot conversion* dilakukan dengan cara menerapkan system baru hanya pada satu lokasi sebagai percobaan. Jika penerapan di satu tempat percobaan ini berhasil, maka proses transisi system akan dilakukan di cabang perusahaan yang lain. Model ini merupakan model transisi system dengan biaya dan risiko yang cukup rendah.

Pada PT XYZ, transisi system yang digunakan sebagai percobaan atau tempat pengujian adalah kantor pusat. Sebelum system baru diimplementasikan di cabang perusahaan yang lain di seluruh organisasi, system pilot harus membuktikan diri ditempat pengujian, dalam hal ini adalah kantor pusat tersebut. Seharusnya dengan model konversi system ini lebih sedikit berisiko dibandingkan dengan model *direct conversion*, dan lebih murah dibandingkan dengan model *parallel conversion*. Pada model ini, segala kesalahan dapat diminimalisir dan dikoreksi sebelum implementasi lebih jauh dilakukan di cabang perusahaan yang lain. Selain berfungsi sebagai tempat pengujian (*test site*), model pilot juga digunakan untuk melatih pemakai seluruh organisasi dalam menghadapi *Live Environment* sebelum system tersebut diimplementasikan di lokasi mereka sendiri.

Sesuai lokasi memang dipilih *pilot conversion* sebagai model transisi system, namun proses transisi system di masing-masing cabang perusahaan digunakan *direct conversion* sebagai model transisi system. Pada model ini, system baru akan langsung dipasang menggantikan system lama. Ini artinya, di hari yang sama saat system baru dipasang, user dipaksa untuk dapat menggunakan system baru. Model ini merupakan model yang tingkat risikonya cukup tinggi, namun dari segi biaya memang murah.



Kelemahan dari model ini adalah, jika transisi system dilakukan, tidak ada cara untuk kembali ke system lama. Karena pada *direct conversion*, ketika implementasi system baru dilakukan maka pemutusan jembatan system lama juga dilakukan. Pemilihan *direct conversion* model ini bukan tanpa alasan. Hal ini dipilih oleh pihak konsultan setelah berdiskusi dengan Tim Management yang mengetahui dengan benar bagaimana kondisi di operasional berjalan setipa harinya. Beberapa hal yang dipertimbangkan oleh Management dan Konsultan adalah karena rancangan system baru sangat berbeda dari system lama dan perbandingan antara system-sistem tersebut tidak terdapat kecocokan (tidak bernilai).

Dampak dari penerapan dua model ini pada PT XYZ adalah masalah-masalah yang terjadi selama transisi sistem di cabang perusahaan yang lain relative lebih sedikit daripada ketika kantor pusat implementasi. Hal ini karena kebanyakan masalah-masalah yang terjadi di kantor cabang perusahaan sudah terjadi lebih dulu di kantor pusat, sehingga saat implementasi di kantor pusat dilakukan maka dapat dilakukan perbaikan lebih dahulu sebelum dilakukan implementasi di kantor cabang perusahaan yang lain. Namun timbul dampak lain dari proses transisi system dengan menggunakan model *direct conversion*. User yang sudah bertahun-tahun menggunakan system lama, ketika tiba-tiba dilakukan pergantian ke system baru, user merasa kesulitan. Hal ini didasarkan pada *user behavior*. Karena user sudah merasa terbiasa dengan system lama. *User behavior* seperti ini otomatis menimbulkan penolakan pada system yang baru.

#### **4.4. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD), kuisisioner, dan juga studi lapangan. Tujuan FGD adalah untuk menemukan informasi terkait kondisi teknologi informasi pada PT XYZ dan kondisi yang bagaimana yang diinginkan oleh perusahaan. Metode FGD dipilih karena metode ini memberikan kebebasan bagi para peserta untuk menyampaikan ide, pendapat dan juga masukan selama masih dalam batas kerangka kerja dari tujuan FGD. Data yang diperoleh dari metode FGD merupakan data yang lebih detail jika dibandingkan dengan menggunakan metode kuisisioner saja. Karena metode kuisisioner hanya memberikan penilaian terhadap atribut yang sudah ditentukan sebelumnya. Pada FGD ini, digunakan 6 orang partisipan yang dipilih berdasarkan kesamaan pengetahuan terhadap bisnis

proses perusahaan, bagaimana berjalan nya system yang lama, bagaimana kondisi system baru yang sedang diimplementasikan saat ini. Pemilihan enam orang partisipan didasari oleh penelitian yang dilakukan oleh Krueger pada tahun 1988 (Krueger, 1988), yang menjelaskan bahwa sebuah kelompok kecil berisikan 4 hingga 6 orang dapat digunakan apabila partisipan memiliki pengetahuan yang luas mengenai topic atau memiliki banyak pengalaman terhadap topic yang akan didiskusikan.

Metode FGD dilaksanakan dengan memberikan gambaran umum mengenai topic yang dibahas, tujuan pembahasan dan mekanisme yang dilakukan selama FGD berlangsung. Standar pertanyaan pada kuisisioner digunakan sebagai alat pengukuran agar diskusi dengan FGD menjadi lebih terarah dan tepat sasaran.

Kuisisioner dilaksanakan untuk dapat dilakukan penilaian tingkat kapabilitas teknologi informasi saat ini. Pembuatan kuisisioner mengikuti template kuisisioner dari UCISA dan *Office of Governance Commerce* (OGC) yang disusun oleh Stephen Kent, seperti yang ada pada Lampiran 1. Partisipan merupakan semua pihak yang terkait langsung dengan proses transisi system ini. Responden disajikan pada Tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4.1 Daftar Responden Kuisisioner

No	Responden pada PT XYZ	Jumlah
1.	Chief Finance Controller	1
2.	Branch Manager	1
3.	Manager Quality Control	1
4.	Manager Internal Audit	1
5.	Supervisor TI	1
6.	Manager RnD	1
Total		6

Pengukuran menggunakan kuisisioner dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat keselarasan antara proses transisi yang telah dilakukan oleh PT XYZ dengan proses transisi yang ada pada kerangka kerja ITIL, sehingga harapan nya dapat mempermudah dalam pengembangan tingkat selanjutnya untuk menimalisir resiko proses implementasi

transisi system di cabang berikutnya dengan cara menciptakan kesadaran tentang isu mengenai manajemen dan kontrol.

Terdapat lima level tingkatan dalam *assessment* ini, masing-masing level mempunyai 2 sublevel, kecuali pada level 5. Hal ini karena level 5 merupakan level paling tinggi didalam *assessment* ini, dimana level ini dianggap sebagai level yang memiliki mature level paling sempurna. Untuk lebih detail dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tingkatan Kematangan yang dapat diukur dengan menggunakan ITIL *Self Assesment*

No	Level	Nama	Deskripsi
1	Level 1	<i>Prerequisite</i>	Memastikan tingkatan minimum dari semua persyaratan sudah tersedia demi mendukung jalannya kegiatan <i>Service Transition</i>
	Level 1.5	<i>Management Intent</i>	Memastikan sudah tersedianya kebijakan, pernyataan, tujuan bisnis organisasi dan petunjuk dalam melakukan kegiatan <i>Service Transition</i>
2	Level 2	<i>Process Capability</i>	Meneliti kegiatan <i>Service Transition</i> yang sedang dilakukan untuk mengidentifikasi semua set kegiatan dalam tingkat minimal telah dilakukan
	Level 2.5	<i>Internal Integration</i>	Memastikan bahwa kegiatan yang saling terintegrasi telah cukup untuk memenuhi tujuan dari proses <i>Service Transition</i>
3	Level 3	<i>Products</i>	Meneliti hasil keluaran dari proses <i>Service Transition</i> untuk memastikan bahwa semua produk yang relevan sedang diproduksi
	Level 3.5	<i>Quality Control</i>	Focus dalam melakukan <i>review</i> dan verifikasi hasil keluaran dari proses untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan kualitas yang diinginkan

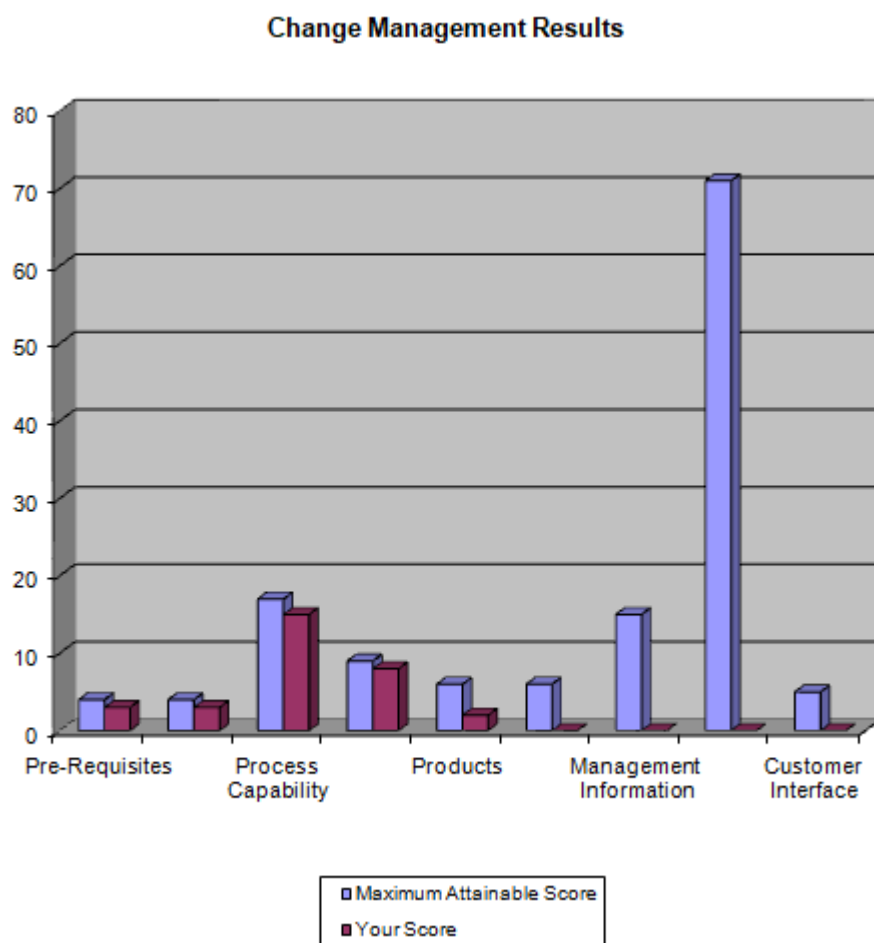
4	Level 4	<i>Management information</i>	Focus dengan tata kelola proses untuk memastikan bahwa ada informasi yang memadai dan tepat waktu yang dihasilkan dari proses <i>Service Transition</i> dalam rangka mendukung keputusan management
	Level 4.5	<i>External Integration</i>	Memastikan bahwa semua <i>external interface</i> , hubungan antara proses telah ditetapkan dalam organisasi.
5	Level 5	<i>Customer Interface</i>	Fokus terhadap <i>review</i> eksternal dan validasi proses untuk memastikan bahwa hal tersebut tetap dioptimalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

#### 4.5. Pengolahan Data

Berdasarkan hasil FGD yang telah dilaksanakan pada tanggal 24 Mei 2019 di ruang meeting VIP kantor pusat PT XYZ, didapatkan hasil bahwa saat ini proses transisi system yang dijalankan oleh tim implementasi dan konsultan memiliki tingkat kematangan yang berada pada level 3, yaitu “*Products*”, seperti yang terdapat pada Lampiran 1. Dimana pada level tersebut dapat dinyatakan bahwa organisasi sudah mampu memastikan bahwa hasil keluaran yang didapatkan dari proses *Service Transition* sedang diimplementasikan, hasil keluaran berupa system baru yang dapat beroperasi dan digunakan oleh user untuk kegiatan operasional dan manajemen. Namun memang hasilnya tidak maksimal karena menurut hasil FGD waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut cukup lama jika dibandingkan dengan system lama. Setiap level penilaian terdiri dari sekumpulan elemen struktur yang telah diberi bobot, dimana ada elemen struktur yang memiliki bobot yang lebih besar jika dibandingkan dengan yang lain dan ditandai dengan huruf “M”. Setiap level juga memiliki nilai minimum yang harus dilewati sebelum bisa berpindah ke level selanjutnya, hal ini bertujuan untuk melihat area-area yang masih harus ditingkatkan terlebih dahulu dalam membangun proses *Service Transition* yang lebih baik.

Dengan mengacu pada hasil evaluasi dari proses transisi system yang terdapat pada Lampiran 1, maka terdapat beberapa area yang belum dapat dipenuhi dengan

maksimal, seperti pada level 2.5 mengenai belum dapat dikelola dengan baik perubahan-perubahan apa saja yang dapat menggambarkan perkembangan perubahan yang sedang terjadi dan pada level 3.5 tentang bagaimana kemampuan sumber daya manusia yang mempunyai peran dan tanggung jawab dalam pelaksanaan proses transisi system di cabang perusahaan. Selain itu juga masih tidak ada target maupun tujuan pasti dari transisi system pada tiap cabang perusahaan bila dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh OGC (*Office of Government Commerce*) yang ditandai menggunakan warna biru, seperti pada Gambar 4.3



Gambar 4.3 ITIL *Service Support Self Assesment*

Detail matriks diatas dapat dilihat pada Tabel 4.3. Kolom *Maximum Attainable Score* adalah nilai maksimal yang didapat. *Maximum Attainable Score* dapat diperoleh ketika semua jawaban pada kuisisioner adalah “Y”. Pada kuisisioner ini hasil untuk *Item Pre-requisites* hanya mendapatkan nilai 3 dari total 4 poin maksimal. Nilai 3 poin untuk

*Pre-requisites* sudah cukup untuk melewati batas “*Pass*”. Selain itu pada kolom pertanyaan yang bertanda “M”, jawaban nya diperoleh adalah “Y”, maka *assessment* dapat dilanjutkan ke level berikutnya yaitu level *Management Intent*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.4.

ITIL Service Support Self Assessment: Change Management		
(Y)es or (N)o		
<b>Level 1: Pre-requisites</b>		
<b>M</b>	1. Are at least some change management (CM) activities established in the organisation, e.g. logging of change requests, change assessments, change planning?	2
	2. Is change management activities assigned to specific individuals or functional areas?	1
	3. Is there a procedure for raising and issuing requests for change?	0
Minimum score to achieve this level: "Y" for all mandatory ("M") questions + 1 other answer "Y"		<b>PASS 3</b>

Gambar 4.4 Hasil Assesment Level 1 *Pre-requisites*

Untuk item *Management Intent*, kondisi saat ini pada PT XYZ mendapatkan nilai 3 poin dari total 4 poin *Maximum Attainable Score*. Nilai ini sudah cukup untuk dapat melanjutkan penilaian ke item berikutnya. Lalu untuk *Process Capability*, mendapatkan nilai 15 poin dari total nilai 17 poin yang diharapkan, maka hasilnya adalah “*Pass*”. Pada *Internal Integration* mendapatkan 8 poin untuk total 9 poin *maximum attainable score*, sehingga kita dapat melanjutkan penilaian pada tahap *Products*. Untuk *products*, PT XYZ hanya mendapatkan nilai 2 dari 6 total poin yang diharapkan. Dan untuk salah satu poin *mandatarory* ada isian yang bernilai “N”, maka penilaian harus dihentikan pada items *Products* saja. Hasil kuisisioner secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 1.

#### 4.3 Tabel perbandingan hasil kuisioner dengan kondisi harapan

<i>Items</i>	<i>Score</i>	<i>Maximum Attainable Score</i>	<i>Status</i>
<i>Pre-Requisites</i>	3	4	<i>Pass</i>
<i>Management Intent</i>	3	4	<i>Pass</i>
<i>Process Capability</i>	15	17	<i>Pass</i>
<i>Internal Integration</i>	8	9	<i>Pass</i>
<i>Products</i>	2	6	<i>Failed</i>
Total	31	40	

#### 4.6. Analisa Data

Berdasarkan hasil *self-assesment* yang telah didapatkan pada bagian sebelumnya, maka perlu pula untuk dilakukan pemetaan antara kondisi ideal yang ingin dicapai, terhadap kondisi organisasi yang ada saat ini. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan identifikasi dan prioritas proses-proses yang perlu diperbaiki pada proses transisi system.

Dengan mengacu pada hasil *self-assesment* yang telah dilakukan terhadap proses transisi system, maka pemetaan yang dilakukan tidak meliputi seluruh tingkatan kematangan yang dapat diukur dengan menggunakan *ITIL Change Management Self-Assesment* (Level 5). Namun pemetaan ini hanya sampai dilakukan hingga level 3 – “*Product*”, yaitu tingkatan terakhir yang tidak dapat dilewati oleh proses transisi system dalam *self-assesment* ini Karena kerangka kerja ITIL mengakui adanya sejumlah elemen struktur yang harus diterapkan terlebih dahulu dalam membangun proses *Change Management* yang baik.

Berdasarkan hasil pemetaan antara kondisi proses transisi system yang telah dilakukan di 2 cabang perusahaan saat ini dan harapan atau kondisi local yang ingin dicapai berserta labelnya, seperti yang terdapat pada Lampiran 2. Pemberian label “merah”, “kuning”, dan “hijau” pada masing-masing poin mengindikasikan prioritas dari masing-masing elemen struktur yang terdapat pada *ITIL Self-Assesment* untuk proses *IT Change Management* dengan detail sebagai berikut :

- a. Merah

Pemberian label merah pada suatu elemen struktur menggambarkan mengenai kondisi *IT Change Management* saat ini tidak memenuhi syarat yang diminta, melalui pertanyaan yang bersifat Mandatory (M) dan memiliki bobot yang lebih besar dari pertanyaan yang lain, sehingga diperlukan untuk lebih diprioritaskan lagi.

b. Kuning

Pemberian label kuning pada suatu elemen struktur menggambarkan mengenai kondisi *IT Change Management* saat ini tidak memenuhi syarat yang diminta, melalui pertanyaan yang tidak bersifat *Mandatory*, maupun kondisi *IT Change Management* yang sudah memenuhi syarat yang diminta namun dari pihak operasional menginginkan adanya perbaikan untuk kondisi tersebut.

c. Hijau

Pemberian label hijau pada suatu elemen struktur menggambarkan mengenai kondisi *IT Change Management* saat ini yang sudah memenuhi persyaratan yang diminta, melalui elemen struktur yang ada pada *ITIL Self-Assesment* untuk *Change Management*

Berdasarkan pemberian label yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang sudah memenuhi syarat standar dari sebuah *IT Change Management* yang baik menurut kerangka kerja ITIL, namun masih banyak pula bentuk perbaikan-perbaikan yang tetap harus diterapkan oleh organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dan sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

#### **4.7. Pemetaan Struktur, Proses, dan Mekanisme Hubungan Van Grembergen**

Tata kelola TI dibangun dengan tiga komponen utama yaitu struktur, proses dan mekanisme hubungan (Van Grembergen, 2005). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data-data dari studi kasus untuk dipetakan dalam ketiga komponen tersebut. Pemetaan Van Grembergen diperlukan untuk pembaharuan struktur organisasi selaras dengan perubahan fungsi sumber daya manusia yang bergeser akibat proses transisi system yang dilakukan oleh perusahaan.



#### 4.7.1 Struktur

Tata kelola TI yang efektif sangat ditentukan oleh bagaimana fungsi TI di organisasi dan siapa yang membuat suatu keputusan TI dalam suatu organisasi (Van Grembergen, 2005). Struktur dalam hal ini diartikan hal-hal mendasar harus dibangun atau sebagai pondasi agar tata kelola TI dapat berjalan. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab, *CIO on Board*, *IT steering committee* dan *IT Strategy Committee*. Struktur organisasi TI mencakup bagaimana fungsi TI diorganisir, dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan dalam organisasi tersebut. Pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas dan tidak ambigu untuk *board* dan eksekutif manajemen, serta system pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). Board dan manajemen menjalankan tugas pengaturan melalui *IT Strategic Committee* dan memastikan bahwa TI merupakan agenda regular dalam kegiatan mereka. Pada bagian ini, peneliti memetakan pimpinan tertinggi di PT XYZ kemudian ditentukan tingkat dari pimpinan tertinggi TI tersebut. Level 2 diartikan bahwa pimpinan tertinggi TI berada pada level direksi, seperti Direktur Teknologi Informasi, *Chief Information Officer*, Direktur Sistem Informasi, Direktur Teknologi Operasi. Sedangkan pimpinan tertinggi level 3 yaitu *Division Head*, *Vice President*, *Department Head*, *IT Manager*, *Group Head*. Untuk posisi lain, peneliti mengkategorikan berdasarkan tingkat kedalaman posisi vertical pimpinan tertinggi TI terhadap pimpinan tertinggi instansi berdasarkan struktur organisasi.

Pada Tabel 4.4 menggambarkan tingkat pimpinan tertinggi TI pada PT XYZ. Tingkat pimpinan tertinggi TI pada PT XYZ berada pada level 3. Menurut peneliti, jika pimpinan tertinggi TI berada di level 3 maka peran TI pada instansi tersebut mempunyai peran yang cukup penting dalam menentukan hal-hal yang berkaitan dengan TI dan TI cenderung sebagai *enabler*. Karena PT XYZ bukan merupakan perusahaan yang bergerak dalam kegiatan perbankan atau perdagangan saham, sehingga tidak memerlukan pimpinan TI pada level Direktur.

Tabel 4.4 Pemetaan Pimpinan Tertinggi TI (Irawan,2008)

Instansi	Pimpinan Tertinggi TI	Tingkat Pimpinan Tertinggi TI
PT XYZ	Asisten Manager IT	Level 3

Kemudian Tabel 4.5 menggambarkan keberadaan komite pada PT XYZ, termasuk keberadaan *Project Management Office (PMO)*. *Project Management Office (PMO)* adalah sebuah divisi atau departemen dalam organisasi yang menentukan dan menjaga standar dalam manajemen proyek dalam organisasi tersebut. Tujuan utama dibentuknya PMO adalah untuk mendapatkan keuntungan maksimal dengan menstandarisasi dan mendisiplinkan proyek menurut peraturan, proses dan metode tertentu. Beberapa perusahaan yang mengimplementasikan metode bisnis tertentu, memiliki PMO di internalnya. Dari waktu ke waktu, PMO tersebut akan menjadi sumber bimbingan, dokumentasi dan matriks yang berkaitan dengan praktek-praktek yang terlibat dalam pengelolaan dan implementasi proyek dalam organisasi. PMO juga mungkin terlibat dalam tugas-tugas terkait proyek dan menindaklanjuti aktivitas dalam proyek hingga selesai. PMO memberikan laporan mengenai aktivitas proyek, berikut semua masalah dan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para eksekutif di perusahaan. Mereka memastikan para implementer dan pengambil keputusan terus berjalan dengan konsisten menuju tujuan dan target proyek. Tujuan PMO antara lain :

1. Mengumpulkan, mengatur dan mengintegrasikan data proyek bagi seluruh organisasi.
2. Mengembangkan dan mempertahankan template bagi dokumen-dokumen proyek.
3. Mengembangkan atau mengkoordinasi pelatihan dalam berbagai topik manajemen.
4. Menyediakan jasa konsultasi manajemen proyek.
5. Menyediakan struktur untuk menampung manajer proyek ketika sedang mengerjakan proyek atau diantara proyek

Keuntungan yang akan didapat dari PMO yang efektif adalah :

1. Meningkatkan tingkat kesuksesan proyek (mengurangi tingkat kegagalan proyek)
2. Menyediakan praktik standar untuk proyek dalam perusahaan.
3. Membantu CIO dalam mendeliver proyek *IT Strategic* yang dapat memuaskan CFO dan *Internal Customer*.
4. Dapat mengelola keuangan perusahaan sehingga dapat tercipta *cost reduction*.

5. Memungkinkan untuk pengelolaan resource yang lebih baik sehingga produktivitas meningkat.
6. Memberikan dukungan pada proyek dan memberikan *payback* yang lebih besar.
7. Perbaiki kapabilitas perusahaan dalam meluncurkan produk (lebih kreatif, adaptif, dan cerdas dalam peluncuran produk baru).

Dapat dilihat pada Tabel 4.5 bahwa pada PT XYZ tidak menerapkan *IT Steering Committee*, *IT Strategy Committee*, *Investment Committee*, *Risk Committee* dan *Project Management Office*. Sedangkan untuk *Audit Committee* dilakukan oleh pihak ketiga. Audit oleh pihak ketiga biasanya dilakukan ketika proyek transisi system ini telah berhasil diimplementasikan di semua klinik cabang. Untuk *IT Project Steering Committee* memang ada, namun menurut hasil wawancara penulis di lapangan, keberadaannya kurang maksimal. Hal ini karena tidak adanya *Project Management Office*, sehingga tidak ada standar khusus penerapan bagaimana proses transisi yang harus dilakukan di klinik cabang selanjutnya. Seringkali *IT Project Steering Committee* melakukan tugas dari PMO. Saat ini, di PT XYZ *IT Project Steering Committee* terdiri dari *key user* yang telah dipilah dari beberapa divisi penting. Tugas utama dari *IT Project Steering Committee* di PT XYZ adalah melakukan setting system yang baru di klinik cabang yang akan dilakukan implementasi dan memberikan pelatihan kepada user. Tugas tambahan yang dibebankan oleh perusahaan sebagai tugas dari *IT Project Steering Committee* adalah memberikan konsultasi jika user mengalami kesulitan dan kendala dalam proses implementasi pada klinik cabang.

Tata kelola TI yang baik memerlukan sebuah *IT Steering Committee* yang terdiri atas jajaran direksi, pengampu department TI dan *Business Process Owner* (Priambada, 2015). Garis besar fungsi *IT Steering Committee* adalah :

1. Mengawasi keselarasan strategi TI dengan strategi perusahaan. Dalam hal ini *IT Steering Committee* sangat berperan dalam penyusunan *Master Plan IT*.
2. Menyetujui realisasi rencana TI.
3. Mereview, memonitor dan menentukan skala prioritas pengembangan TI.
4. Mengkomunikasikan dampak terhadap perubahan proses bisnis yang disebabkan oleh pengembangan TI.

Tabel 4.5 Pemetaan Penerapan Komite dan Unit PMO pada PT XYZ

<i>IT Steering Committee</i>	<i>IT Project Steering Committee</i>	<i>IT Strategy Committee</i>	<i>Audit Committee</i>	<i>Investment Committee</i>	<i>Risk Committee</i>	<i>Project Management Office</i>	Total
-	√	-	-	-	-	-	1

Keterangan :

√ : Sudah menerapkan mekanisme tersebut

- : Belum menerapkan mekanisme

#### 4.7.2 Proses

Untuk menjaga kualitas suatu proyek TI, diperlukan peraturan dan prosedur yang harus dijalani yang melibatkan banyak pihak. Dimulai dari pengusulan, prioritas, penyusunan anggaran, pengesahan, pengembangan sampai tahap evaluasi, *maintenance* dan monitor. Penulis mencoba untuk memetakan pihak-pihak yang terlibat dalam *IT Project Lifecycle*. Tabel 4.6 dan Tabell 4.7 adalah pemetaan pihak-pihak yang terlibat dalam *IT Project Lifecycle* pada PT XYZ. Untuk pihak dengan tugas evaluasi tidak ada, karena evaluasi akan dilakukan oleh pihak ketiga ketika proses transisi telah selesai dilakukan di semua klinik cabang.

Tabel 4.6 Pihak-pihak Terkait dalam *IT Project Lifecycle*

Pengusul	Persetujuan	Prioritisasi	Pengesahan Prioritisasi	Anggaran
<i>User</i>	Direksi	BOD Meeting	BOD Meeting	BOD Meeting

Tabel 4.7 Pihak-pihak Terkait dalam *IT Project Lifecycle* (Lanjutan)

Pengembangan	Evaluasi	Maintenance	Monitoring
IT Group, <i>Vendor, key user</i>	<i>Corporate Chief Financial Controller</i>	IT Group, <i>Vendor, key user</i>	IT Group, <i>Vendor, key user</i>

### 4.7.3 Mekanisme Hubungan

Perusahaan yang telah memiliki seluruh struktur dan proses tata kelola TI yang baik mungkin saja masih menghadapi masalah tidak tercapainya sinergi kerja antara bisnis dan TI, kurangnya pemahaman TI terhadap proses bisnis atau masih sedikitnya penghargaan jajaran bisnis pada TI. Untuk mengatasi masalah tersebut perlu adanya mekanisme hubungan. Tabel 4.8 menggambarkan mekanisme hubungan yang terjadi, fungsinya dan pihak-pihak yang terlibat dalam mekanisme hubungan tersebut pada PT XYZ.

Tabel 4.8 Mekanisme Hubungan pada PT XYZ

Hubungan	Fungsi	Pihak yang Terlibat
Pertemuan bulanan <i>IT Group</i>	Evaluasi dan <i>review</i> kegiatan	<i>IT Group</i>
<i>Biweekly meeting</i>	Evaluasi dan <i>sharing case</i> yang terjadi di klinik cabang	<i>IT Group, User, dan Manajemen Group</i>
<i>Project meeting</i>	<i>Review</i> dan monitoring progress status project dan <i>schedule project</i>	<i>IT Group</i> dan <i>Key user</i>
<i>Join Discussion</i>	Membahas case baru yang terjadi di lapangan, hal baru yang dibutuhkan <i>user</i> diluar <i>user requirement</i> , dan membahas hal baru yang timbul berkenaan dengan transisi system.	<i>Vendor, IT Group</i> dan <i>Key User</i>
<i>BOD Meeting</i>	Pertemuan secara periodic dalam 3 bulan sekali dan <i>face to face meeting</i>	<i>BOD Group</i>

#### 4.8. Peran, Proses, dan Forum Sesuai ITIL v 3

Berdasarkan pemberian prioritas yang telah dilakukan, maka perancangan rekomendasi perbaikan akan dipetakan dengan pemetaan struktur, proses dan mekanisme hubungan sesuai dengan kerangka kerja Van Grembergen yang telah kita lakukan sebelumnya. Sebagai awal, kita membutuhkan modifikasi dan memperjelas peran dan tanggung jawab dalam proses transisi system ini. Penjabaran peran dan tanggung jawab yang spesifik bagi setiap user yang terlibat langsung penting untuk dilakukan, hal ini bertujuan untuk menjamin proses transisi system dapat berjalan dengan baik. Berikut adalah penjabaran peran dan definisinya yang direkomendasikan berdasarkan kerangka kerja ITIL seperti pada Tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9 Rekomendasi Peran ITIL v3

No	Peran	Definisi
1	<i>Change Requestor</i>	Pihak yang bertanggung jawab untuk membuat dan mengajukan RFC ( <i>Request for Change</i> ), <i>change requestor</i> bisa juga bertindak sebagai <i>Change Implementer</i>
2	<i>Change Implementer</i>	Pihak yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana perubahan dan melaporkan hasil dari implementasi tersebut
3	<i>Change Owner</i>	Pimpinan dari <i>Change Requestor</i> , pihak yang bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dan keefektifan kerja dari <i>Change Requestor</i> dan <i>Change Implementer</i>
4	<i>Service Owner</i>	Pihak yang menginisiasi dan menyetujui perubahan
5	<i>Change Manager</i>	Pihak yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa RFC yang diajukan sudah sesuai dengan standar proses transisi system yang ada
6	<i>Testing team</i>	Pihak yang bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari sebuah perubahan, dengan melakukan UAT dan <i>Sanity test</i>

7	<i>Evaluator</i>	Pihak yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi kualitas dari sebuah perubahan yang telah diimplementasikan, baik dari sisi bisnis operasional dan kepuasan pelanggan
---	------------------	---

Terdapat tujuh peran atau *role* pada pembagian peran yang direkomendasikan sesuai dengan kerangka kerja ITIL v3, yaitu *Change Requestor*, *Change Implementer*, *Change Owner*, *Service Owner*, *Change Manager*, *Testing Team*, dan *Evaluator*. Tabel 4.10 menjelaskan dengan detail siapa saja yang menempati jabatan peran pada PT XYZ.

Tabel 4.10 Rekomendasi Peran oleh ITIL v3

No	Peran	SDM
1	<i>Change Requestor</i>	User
2	<i>Change Implementer</i>	IT Group ; Vendor
3	<i>Change Owner</i>	BOD Group
4	<i>Service Owner</i>	BOD Group
5	<i>Change Manager</i>	Key User
6	<i>Testing team</i>	Key User ; Quality Control ; User
7	<i>Evaluator</i>	CFC

Setelah dilakukan rekomendasi peran yang ada pada PT XYZ saat ini dan sesuai dengan kerangka kerja ITIL v3 maka selanjutnya akan dilakukan pemetaan forum diskusi sesuai dengan kondisi yang ada saat ini pada PT XYZ seperti pada Tabel 4.11. Terdapat tiga forum diskusi yang direkomendasikan oleh ITIL v3 untuk PT XYZ sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk proses transisi system, yaitu *Change Control Board (CCB)*, *Change Advisory Board (CAB)*, dan *Emergency CAB*.

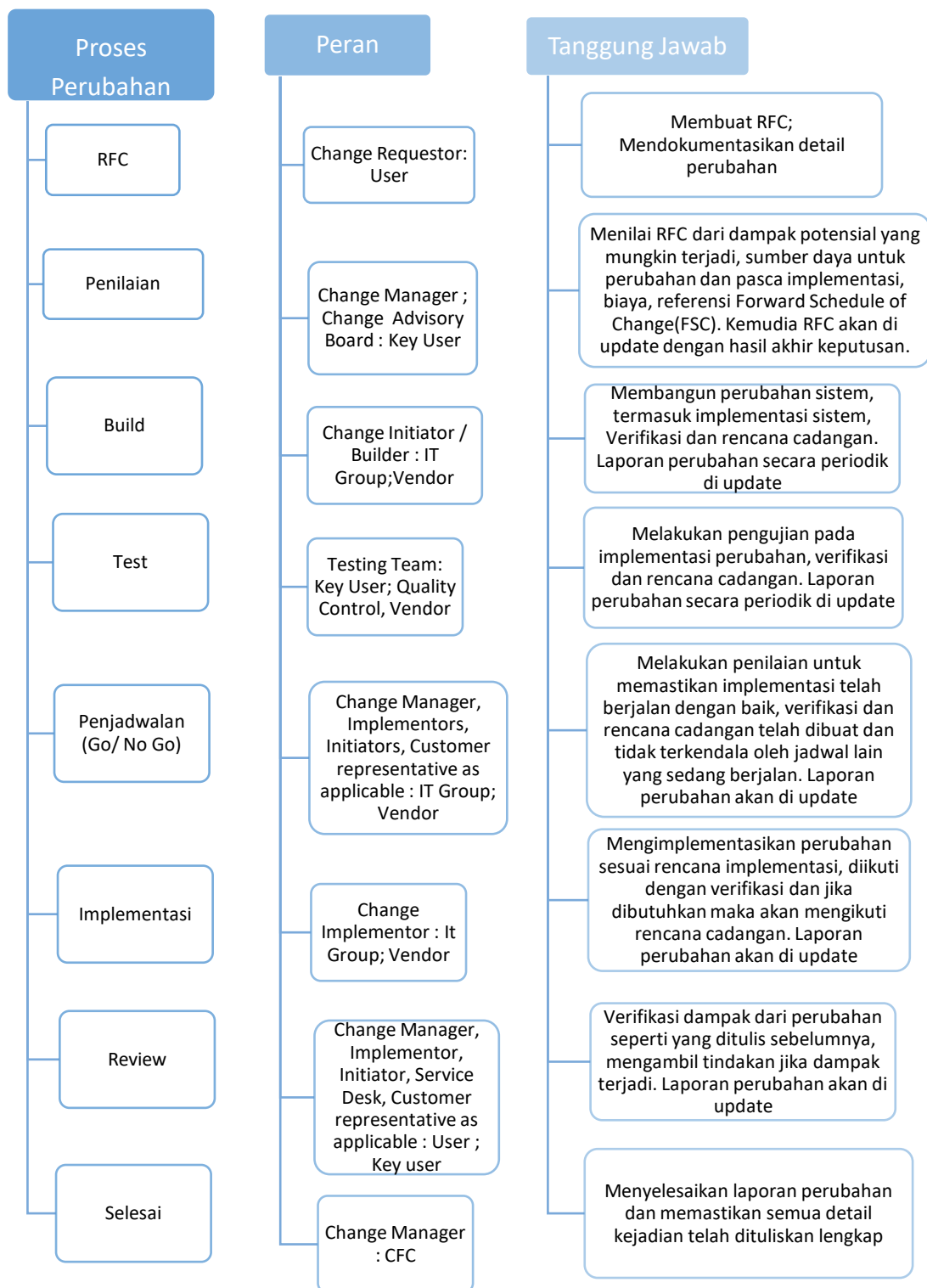
Tabel 4.11 Rekomendasi Forum sesuai ITIL v3

No	Forum	Topik
1	<i>Change Control Board (CCB)</i>	Forum yang berfungsi untuk menilai kelengkapan, keabsahan dan menganalisis dampak serta resiko dari

		setiap perubahan
2	<i>Change Advisory Board (CAB)</i>	Forum yang berfungsi untuk membantu peran CCB dalam menilai kelengkapan, keabsahan dan menganalisis dampak serta resiko dari perubahan yang signifikan
3	<i>Emergency CAB</i>	Forum yang berfungsi untuk menganalisis dampak serta resiko dari perubahan yang ditujukan untuk memperbaiki kesalahan dalam layanan TI yang dapat memberikan dampak negative terhadap bisnis hingga ketinggian yang sangat tinggi. Forum ini terdiri dari Insiden Tim (jika terkait dengan insiden), <i>change manager</i> dan kepala dari masing-masing unit TI

Setelah Peran dan Forum nya kita selesai dibuat, maka tahap selanjutnya adalah menggabungkan peran dan forum pada tahap proses. Tahap proses adalah suatu tahap yang membutuhkan peran dan forum sebagai suatu kegiatan yang dilakukan pada proses transisi system. Lebih detail digambarkan seperti pada Gambar 4.11. Sedangkan untuk peran nya, sesuai dengan kondisi yang ada saat ini pada PT XYZ, maka kita petakan untuk siapa saja yang berfungsi sesuai dengan tanggung jawab proses nya. Lebih detail dapat dilihat pada Gambar 4.4.





Gambar 4.5 Rekomendasi Proses sesuai ITIL v3

#### 4.9. Pemetaan ITIL dan Van Grembergen

Setelah dibuatkan daftar peran beserta tanggung jawab masing-masing perannya, maka selanjutnya akan digabungkan hasil pemetaan dari kerangka kerja Van Grembergen yang telah dibuat sebelumnya dengan hasil peran dan tanggung jawab menggunakan kerangka kerja ITIL. Berdasarkan pemberian prioritas yang telah dilakukan, maka perancangan rekomendasi perbaikan akan dipetakan dengan pemetaan struktur, proses dan mekanisme hubungan sesuai dengan kerangka kerja Van Grembergen yang telah kita lakukan sebelumnya. Sebagai awal, kita membutuhkan modifikasi dan memperjelas peran dan tanggung jawab dalam proses transisi system ini. Penjabaran peran dan tanggung jawab yang spesifik bagi setiap user yang terlibat langsung penting untuk dilakukan, hal ini bertujuan untuk menjamin proses transisi system dapat berjalan dengan baik. Berikut adalah penggabungan antara ITIL dan Van Grembergen untuk tahap struktur. Tabel 4.13 menjelaskan ringkasan dari pemetaan yang telah dilakukan sebelumnya.

Tabel 4.12 Perbandingan Struktur Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ

Van Grembergen	ITIL
1. Struktur	1. Role
a. IT Steering Committee	a. Change Requester
b. IT Project Steering Committee	b. Change Implementer
c. IT Strategic Committee	c. Change Owner
d. Audit Committee	d. Service Owner / Business Owner
e. Investment Committee	e. Change Manager
f. Risk Committee	f. Testing team
g. PMO	g. Evaluator
	h. CPO
	i. ITSM Executive Committee
	j. CMPSC



Gambar 4.6 Struktur oleh Van Grembergen pada PT XYZ

Agar lebih jelas, Gambar 4.5 menggambarkan struktur yang ada pada pemetaan dari kerangka kerja Van Grembergen yang telah dilakukan. Terdapat tiga bagian besar yaitu *Corporate Governance*, *Strategic IT Governance*, dan *Operational IT Governance*. *Board of Director* masuk pada bagian *Corporate Governance*. Sedangkan pada *Strategic IT Governance* terdapat *IT Steering Committee*. Didalam *IT Steering Committee* terdapat *IT Project Steering Committee*, *Audit Committee*, dan *IT Strategy Committee*. Pada bagian *Operational IT Governance* terdapat *PMO*, *Investment Committee*, dan *Risk Committee*. Sedangkan pada Gambar 4.6 digambarkan bagaimana kondisi struktur setelah digabungkan dengan kerangka kerja ITIL. Pada bagian *IT Steering Committee* ada *Change Requestor*. Karena *Change Requestor* bertanggung jawab untuk membuat dan mengajukan RFC (*Request for Change*), sedangkan untuk perannya biasanya *change requestor* bisa juga bertindak sebagai *Change Implementer*. Untuk *IT Project Steering Committee* terdapat *Change Implementer*, *Change Owner*, *Change Manager* karena mereka bertiga bertanggung jawab secara penuh mengawasi jalannya proses transisi system. Bersama dengan *Testing Team* dan *IT Strategy Committee* termasuk pada bagian *Strategic IT Governance*. Bagian ini bertanggung jawab mengimplementasikan rencana perubahan dan melaporkan hasil dari

implementasi tersebut, menjamin kualitas dan keefektifan kerja dari *Change Requestor* dan *Change Implementer*, memastikan bahwa RFC yang diajukan sudah sesuai dengan standar proses transisi system yang ada, dan menjamin kualitas dari sebuah perubahan, dengan melakukan UAT dan *Sanity test*. Sedangkan untuk bagian terakhir, yaitu Operational IT Governance terdapat *Service Owner*, *Evaluator*, *Investment Committee* dan *Risk Committee*. Bagian ini bertanggung jawab untuk menginisiasi dan menyetujui perubahan, Pihak yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi kualitas dari sebuah perubahan yang telah diimplementasikan, baik dari sisi bisnis operasional dan kepuasan pelanggan, memastikan bahwa visi dan misi dari proses transisi system sudah terpenuhi dan mengawasi perancangan, pengembangan, dan implementasi dari tata kelola TI dan kebijakannya.

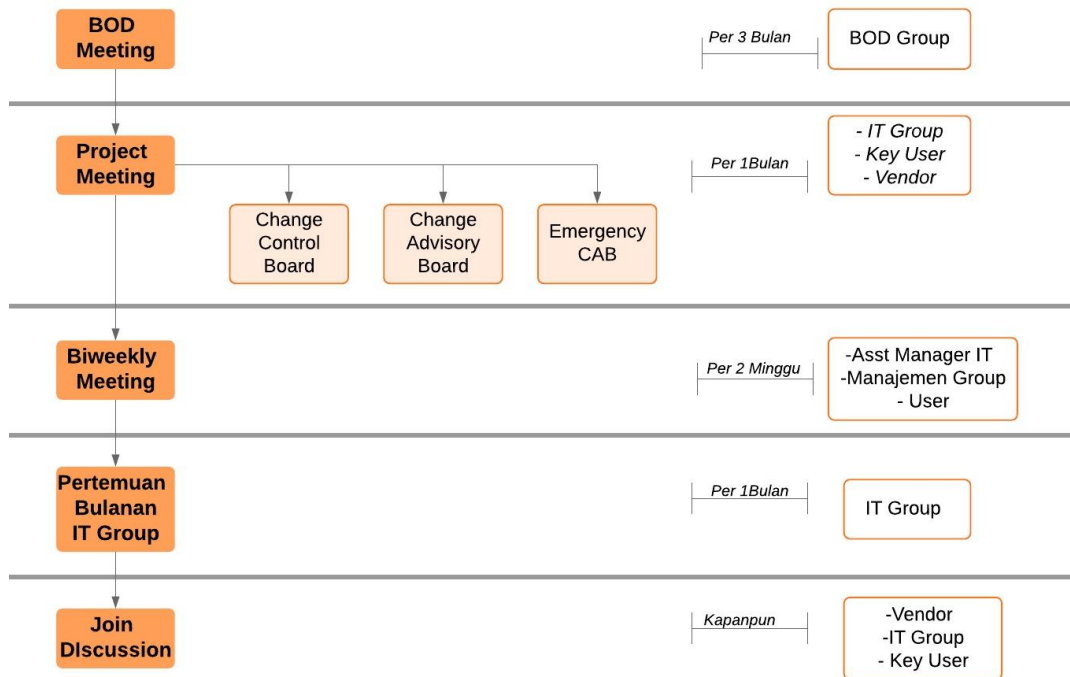


Gambar 4.7 Struktur Organisasi ITIL dan Van Grembergen pada PT XYZ

Setelah melakukan rekomendasi untuk struktur dengan menggabungkan hasil pemetaan dengan Van Grembergen dan ITIL, setelah itu dilakukan rekomendasi untuk mekanisme hubungan dengan hasil dari pemetaan menggunakan kerangka kerja Van Grembergen dan ITIL. Sebelumnya ringkasan pemetaan kedua kerangka kerja seperti yang ada pada Tabel 4.14.

Tabel 4.13 Perbandingan Mekanisme Hubungan Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ

Van Grembergen	ITIL
2. Mekanisme Hubungan	2. Forum
a. Pertemuan Bulanan IT Group	a. Change Control Board
b. Biweekly	b. Change Advisory Board
c. Project Meeting	c. Emergency CAB
d. Join Discussion	
e. BOD Meeting	



Gambar 4.8 Mekanisme Hubungan ITIL dan Van Grembergen

*Change Control Board, Change Advisory Board dan Emergency CAB* dimasukkan pada *Project Meeting* karena ketiga kegiatan tersebut harus dilakukan saat project dilakukan. Topik yang diangkat pada ketiga kegiatan tersebut adalah menilai kelengkapan, keabsahan dan menganalisis dampak serta resiko dari setiap perubahan, membantu peran CCB dalam menilai kelengkapan, keabsahan dan menganalisis dampak

serta resiko dari perubahan yang signifikan, dan menganalisis dampak serta resiko dari perubahan yang ditujukan untuk memperbaiki kesalahan dalam layanan TI yang dapat memberikan dampak negative terhadap bisnis hingga ketinggian yang sangat tinggi. Forum ini terdiri dari Insiden Tim (jika terkait dengan insiden), *change manager* dan kepala dari masing-masing unit TI. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.7.

Setelah itu dilakukan rekomendasi untuk proses dari hasil pemetaan kerangka kerja Van Grembergen dan ITIL yang telah dilakukan sebelumnya. Jika diringkaskan, maka perbedaan hasil pemetaan kerangka kerja Van Grembergen dan kerangka kerja ITIL seperti pada Tabel 4.14

Tabel 4.14 Perbandingan Proses Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ

Van Grembergen	ITIL
3. Proses	3. Proses
a. Pengusul	a. RFC ( <i>Request for Change</i> )
b. Persetujuan	b. Penilaian
c. Prioritisasi	c. Build
d. Pengesahan Prioritas	d. Test
e. Anggaran	e. Penjadwalan
f. Pengembangan	f. Implementasi
g. Evaluasi	g. Review
h. Maintenance	h. Selesai
i. Monitoring	

Pada tahap ini dilakukan penggabungan hasil pemetaan dari proses yang terjadi di PT XYZ menggunakan kerangka kerja Van Grembergen dengan hasil pemetaan dari proses yang terjadi di PT XYZ menggunakan kerangka kerja ITIL. Hasilnya seperti yang ada pada Tabel 4.16. Terdapat 4 Fase, yaitu Usulan, Penilaian, Pengembangan, dan Evaluasi. Pada Fase usulan, terdapat Pembuatan RFC. Hal ini sebagai tahap pertama pada proses transisi system. Jika ada perubahan yang terjadi maka hal pertama yang dilakukan oleh *Change Requestor* adalah membuat RFC. Selanjutnya masuk ke Fase 2 yaitu Fase penilaian. Didalamnya terdapat persetujuan, bagaimana anggaran nya,

prioritisasi, dan pengesahan prioritasisasi. Semua penilaian tersebut dilakukan oleh *Risk Committee*, *Investment Committee*, *Service Owner*, *Evaluator*. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan pada forum diskusi BOD Meeting dan Project Meeting. Pada fase 3 yaitu masuk tahap pengembangan, didalamnya terdapat build, test, penjadwalan dan implementasi. Pada fase ini peran yang bertanggung jawab adalah *Change Implementor*, *Change Owner*, *Change Manager*, *Testing Team* dan *IT Strategy Committee*. Kegiatan ini akan dilakukan pada forum diskusi Project Meeting, Pertemuan Bulanan IT Group, *Join Discussion*. Sedangkan untuk tahap evaluasi, terdapat review, maintenance, dan monitoring bagaimana system baru berjalan. Peran yang bertanggung jawab pada fase ini adalah *Change Implementor*, *Change Owner*, *Change Manager*, *Testing Team* dan *Evaluator*. Sedangkan untuk mekanisme hubungannya untuk fase terakhir ini adalah Project Meeting, Pertemuan Bulanan IT Group, *Join Discussion*.

Tabel 4.15 Hubungan Proses, Struktur dan Mekanisme Hubungan Van Grembergen dan ITIL Pada PT XYZ

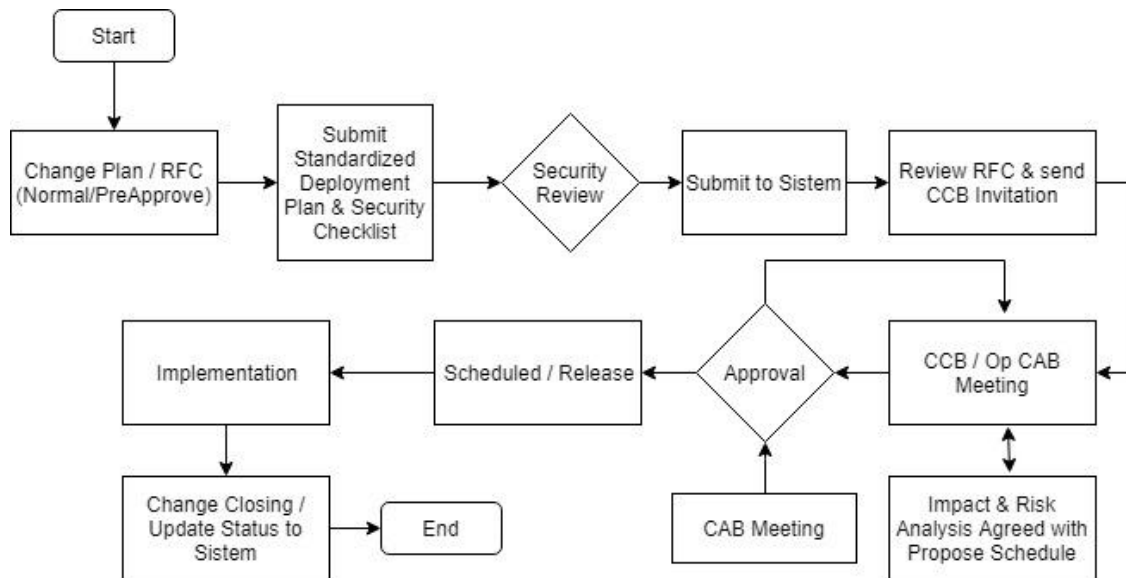
<b>Fase</b>	<b>Proses</b>	<b>Struktur</b>	<b>Mekanisme Hubungan</b>
<b>1</b>	Usulan - Pembuatan RFC( <i>Request for Change</i> )	<i>Change Requestor</i>	BOD Meeting
<b>2</b>	Penilaian -Persetujuan -Anggaran -Prioritasisasi -Pengesahan Prioritasisasi	- <i>Risk Committee</i> - <i>Investment Committee</i> - <i>Service Owner</i> - <i>Evaluator</i>	- BOD Meeting - Project Meeting
<b>3</b>	Pengembangan - <i>Build</i> -Test	- <i>Change Implementor</i> - <i>Change</i>	- Project Meeting - Pertemuan Bulanan IT

	-Penjadwalan - Implementasi	<i>Owner</i> - <i>Change Manager</i> - <i>Testing Team</i> - <i>IT Strategy Committee</i>	Group - <i>Join Discussion</i>
<b>4</b>	Evaluasi - <i>Review</i> - <i>Maintenance</i> - <i>Monitoring</i>	- <i>Change Implementor</i> - <i>Change Owner</i> - <i>Change Manager</i> - <i>Testing Team</i> - <i>Evaluator</i>	- Project Meeting - Pertemuan Bulanan IT Group - <i>Join Discussion</i>

Gambar 4.8 menjelaskan mengenai mekanisme proses transisi system setelah direkomendasikan secara garis besar, dimulai dari perubahan tersebut diinisiasi, dievaluasi, dijadwalkan, diimplementasikan hingga siklus hidup dari perubahan tersebut hingga dianggap selesai. Pada saat perubahan diinisiasi oleh Change Requestor kedalam bentuk RFC (*Request for Change*), RFC tersebut haruslah sudah dilengkapi dengan semua dokumen-dokumen standar change yang sudah ditetapkan sebelumnya, seperti : deskripsi perubahan, rencana detail pengerjaannya, rencana back-out, analisis resiko dan impact, security checklist, dll. Setelah semua kelengkapan dokumen sudah disetujui oleh unit paling atas, maka perubahan tersebut dapat dibahas didalam forum CCB, yang dilakukan dua kali dalam seminggu yaitu setiap hari selasa dan kamis. Pengkajian resiko dan impact secara detail dan menentukan apakah RFC tersebut sudah layak untuk dilaksanakan, ditunda maupun ditolak dilakukan didalam forum CCB. Namun apabila RFC tersebut memiliki resiko dan impact yang besar bagi keberlangsungan bisnis organisasi, maka unit yang bertanggung jawab berkewajiban untuk melakukan proses eskalasi terhadap RFC tersebut ke tingkat CAB, yang berisikan para higher level management di organisasi. Setelah semua RFC telah dikaji, maka



forum CCB berkewajiban untuk mengeluarkan jadwal pengerjaan yang sudah disepakati bersama didalam forum dengan mempertimbangkan prioritas, tingkat kesulitan, resources yang dibutuhkan serta kerikatan RFC tersebut dengan RFC yang lain. Jadwal yang telah dikeluarkan tersebut wajib diikuti oleh pihak Change Requestor dan Change Implementer dari mulai proses pengerjaan RFC hingga siklus hidupnya selesai.



Gambar 4.9 Gambaran Umum Proses Transisi Sistem

#### 4.10. Pembuatan Rekomendasi Transisi System

Dengan mengacu kepada harapan (kondisi ideal) yang ingin dicapai oleh tim *key user* yang dikumpulkan saat FGD (*Focus Group Discussion*) berlangsung, maka perlu disusun langkah-langkah atau tindakan yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kondisi proses transisi system yang ada saat ini, dalam bentuk rekomendasi perbaikan mengacu kepada arahan yang diberikan oleh kerangka kerja ITIL, serta telah disesuaikan dengan keadaan lingkungan yang ada di PT XYZ, baik dari segi operasional maupun dari segi bisnis, seperti yang terdapat pada Lampiran. Pemberian rekomendasi perbaikan tersebut dilakukan dengan cara memetakan kondisi yang ada saat ini berdasarkan elemen struktur dengan label bersifat *mandatory* (label merah) dan elemen struktur yang bersifat *non mandatory* maupun elemen struktur yang perlu disempurnakan (label kuning) seperti pada Lampiran 2. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan yang terstruktur, terarah dan tepat sasaran untuk

mencapai hasil yang lebih maksimal. Daftar rekomendasi ini dibuat atas dasar kuisisioner yang telah didapatkan serta pemberian label pada tiap-tiap elemen pertanyaan seperti yang terlampir pada Lampiran 2.

Tabel 4.16 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1-1

Level 1 : Pre-requisites			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
1	1-1. Setidaknya ada kegiatan Change Management yang ditetapkan oleh organisasi, misalnya mencatat permintaan perubahan, meninjau perubahan, merencanakan perubahan, meninjau implementasi dari perubahan yang telah dilakukan	Saat ini proses transisi sistem telah rapih. Segala perubahan telah didokumentasikan pada dokumen perusahaan	Semua perubahan pada sistem mendapatkan support penuh dari semua pihak yang berhubungan langsung dengan proses transisi sistem ini. Semua perubahan yang telah terdokumentasi dijadikan pedoman untuk digunakan pada proses transisi sistem di cabang perusahaan yang lain
Rekomendasi			
Membentuk Change Process Owner (CPO), yang bertanggung jawab untuk memastikan proses Transisi Sistem telah berjalan dengan baik dan tepat sasaran, sesuai dengan visi dan tujuan strategis organisasi, serta menjadi jembatan antara proses transisi sistem dengan CIO, maupun manajemen puncak dalam rangka untuk mendapatkan dukungan dari semua stakeholder			

Tabel 4.17 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1-3

Level 1 : Pre-requisites			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
2	1-3. Apakah ada prosedur yang mengatur untuk mengajukan dan mengeluarkan permintaan untuk perubahan	Tidak ada. Selama ini jika terdapat permintaan untuk perubahan maka akan langsung dianalisis oleh stakeholder apakah permintaannya akan disetujui atau tidak. Jika disetujui maka akan langsung dilakukan perubahan, jika tidak maka tidak akan ada perubahan. Permintaan perubahan sistem tidak melalui suatu sistem formal	Dibuat sebuah prosedur untuk mengatur bagaimana alur jika ada permintaan perubahan pada sistem.
Rekomendasi			
Dibuat sebuah SOP dan SUP yang terkait dengan proses transisi sistem yang berfungsi sebagai pedoman melakukan proses implementasi transisi sistem di cabang perusahaan yang lain. Serta melakukan peninjauan ulang secara berkala terhadap SOP dan SUP yang telah dibuat agar tetap selaras dengan kebutuhan bisnis organisasi. Membentuk CPO yang bertanggung jawab untuk meninjau ulang kesesuaian antara SOP dan SUP yang ada dengan kebutuhan bisnis maupun kebijakan-kebijakan yang sudah ada.			

Tabel 4.18 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1.5-4

Level 1.5 : Management Intent			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
3	1.5-4. Apakah tujuan dan manfaat dari Change Management telah disebarluaskan	Sudah. Terdapat sosialisasi sebelum proyek transisi dilakukan. Sosialisasi dilakukan kepada masing-masing manager cabang perusahaan dan semua user yang berhubungan langsung dengan proses transisi sistem	Perlu dilakukan peninjauan berkala mengenai pemahaman pada masing-masing user tentang pentingnya mengapa dilakukan proses transisi sistem oleh perusahaan.
Rekomendasi			
Merancang mekanisme evaluasi secara rutin, dalam rangka untuk melihat pemahaman para stakeholder terhadap proses transisi sistem			

Tabel 4.19 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 1.5-6

Level 1.5 : Management Intent			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
4	1.5-6. Apakah organisasi sudah memiliki standar atau kriteria kualitas lain dalam melakukan pengajuan dan pendaftaran perubahan	Belum. Karena perusahaan baru satu kali ini melakukan perubahan pada sistem nya, maka belum ada sebuah standar atau kriteria kualitas dalam pengajuan dan pendaftaran perubahan.	Mempunyai sebuah standar untuk segala pengajuan dan pendaftaran perubahan sistem. Selain itu semua perubahan juga memerlukan adanya sebuah dokumentasi.
Rekomendasi			
Menambahkan proses validasi bertingkat untuk mengurangi human error			

Tabel 4.20 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-7

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan

<b>5</b>	2-7. Apakah pembagian tanggung jawab untuk setiap kegiatan Change Management sudah ditetapkan dengan baik	Sudah. Ditandai dengan adanya tim key user. Pada tim ini masing-masing key user memiliki peran dan tanggung jawab nya masing-masing. Tiap key user merupakan perawakilan dari tiap divisi	Perlu menambahkan penjabaran dan peran juga tanggung jawab untuk posisi evaluator, sehingga dapat melakukan evaluasi perubahan baik dari sisi bisnis maupun dari sisi user
----------	---	---	--

### Rekomendasi

Perlu untuk membuat dan memodifikasi serta memperjelas peran dan tanggung jawab dari masing-masing stakeholder yang terlibat dalam proses transisi sistem.

Tabel 4.21 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-8

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
<b>6</b>	2-8. Apakah prosedur untuk melakukan perubahan selalu ditaati	Prosedur perubahan dibuat oleh tim konsultan yang kemudian tim key user yang akan menjalankannya untuk diimplementasikan di cabang perusahaan	Perlu untuk meningkatkan pengetahuan dari masing-masing user (bukan hanya tim key user) terkait dengan proses perubahan sistem serta meningkatkan kualitas informasi yang dicantumkan didalam RFC agar lebih terarah

### Rekomendasi

Perlu untuk merancang mekanisme evaluasi secara rutin dalam rangka untuk melihat pemahaman para stakeholder terhadap proses Transisi sistem ini

Tabel 4.22 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-9

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
<b>7</b>	2-9. Apakah ada prosedur yang digunakan untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan	Belum ada prosedur tertulis untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan. Biasanya permintaan perubahan dalam bentuk lisan	Perlu untuk membuat dan membakukan standar escalation proses approval

### Rekomendasi

Perlu untuk merancang sebuah SOP atau SUP (Normal, Standard, Emergency) yang digunakan untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan. Merancang penanganan escalation process approval.

Tabel 4.23 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-10

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
8	2-10. Apakah dampak bisnis dan teknis dari setiap perubahan selalu dievaluasi	Selalu dilakukan proses penilaian terhadap dampak dari sisi bisnis dan teknis. Evaluasi dilakukan pada meeting bulanan.	Perlu meningkatkan kepedulian dari setiap stakeholder terhadap pentingnya resiko bisnis yang diakibatkan oleh perubahan serta mengkuantifikasi resiko dan dampaknya terhadap bisnis
Rekomendasi			

Merancang matriks kategori berdasarkan prioritas untuk menyelaraskan perubahan sistem dengan proses bisnis dengan tetap menganalisa resiko bisnis dari sisi bisnis maupun teknis.

Tabel 4.24 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-13

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
9	2-13. Apakah ada prosedur yang dapat digunakan untuk meninjau ulang semua perubahan yang telah dilakukan	Belum ada. Walaupun ada Post Implementation Review namun tidak pernah ditinjau ulang semua detail yang ada di dalam laporan tersebut. Laporan hanya bersifat formalitas.	Post Implementation Review perlu dilakukan assesment dan analisa mendalam. Agar semua kendala yang sudah terjadi di proses transisi di satu cabang tidak akan terjadi di cabang yang lain nya yang akan dilakukan proses transisi
Rekomendasi			

Membentuk ITSM Executive Committee yang bertugas untuk mengkaji semua laporan yang dihasilkan dalam rangka untuk melihat dampak perubahan dari sisi bisnis dan organisasi.

Tabel 4.25 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2-14

Level 2 : Process Capability			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan

10	2-14. Apakah ada laporan detail mengenai Change Management yang dihasilkan	Belum ada. Post Implementation Review hanya berisikan mengenai berhasil atau tidaknya user melaksanakan tugas hariannya menggunakan sistem baru	Dibuat sebuah laporan yang dihasilkan secara berkala (mingguan, bulanan, dan pasca implementasi). Selain itu perlu adanya masukan maupun tanggapan dari manajemen terkait dengan laproan yang dihasilkan ketika forum Post Implementation review untuk melihat dampak perubahan dari sisi bisnis dan organisasi.
----	--	---	--

### Rekomendasi

Membentuk ITSM Executive Committee yang bertugas untuk mengkaji semua laporan yang dihasilkan dalam rangka untuk melihat dampak perubahan dari sisi bisnis dan organisasi.

Tabel 4.26 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-15

Level 2.5 : Internal Integration			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
11	2.5-15. Apakah semua perubahan yang diinisiasi sudah melalui jalur Change Management yang sudah disepakati bersama	Adanya peran dari tim key user sebagai pintu yang dapat digunakan untuk menginisiasi perubahan ketika proses transisi sistem dilakukan	Perlu untuk memisahkan fungsi, peran dan tanggung jawab dari masing-masing unit dalam mengelola perubahan ketika proses transisi sistem dilakukan

### Rekomendasi

Membuat dan memodifikasi serta memperjelas peran dan tanggung jawab dari masing-masing stakeholder yang terlibat dalam proses transisi sistem

Tabel 4.27 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-16

Level 2.5 : Internal Integration			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan

<b>12</b>	2.5-16. Apakah setiap perubahan direncanakan dan diprioritaskan, baik secara perorangan maupun melalui kesepakatan bersama	Iya. Adanya forum yang digunakan untuk membahas jika ada perubahan yang akan diinisiasi. Forum ini berisi diskusi untuk menganalisa, menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan sistem	Perlu untuk menyesuaikan serta membakukan perubahan sistem menjadi sebuah SOP dengan kebijakan perusahaan yang berlaku saat ini
-----------	--	--	---

### Rekomendasi

Merancang matriks kategori berdasarkan prioritas didalam sebuah SOP tertulis agar lebih standar dan selaras dengan kebijakan perusahaan yang berlaku

Tabel 4.28 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-17

Level 2.5 : Internal Integration			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
<b>13</b>	2.5-17. Apakah catatan perubahan yang dikelola dapat menggambarkan perkembangan perubahan yang sedang terjadi	Tidak. Hal ini ditandai dengan belum lengkapnya informasi yang diberikan kepada tim Key User mengenai perkembangan perubahan secara berkala melalui jalur yang sudah disepakati bersama	Perlu untuk meningkatkan budaya dan disiplin terhadap pentingnya pengelolaan perubahan

### Rekomendasi

Meningkatkan fungsi tools yang ada untuk memastikan bahwa perubahan tersebut ditangani dalam jalur dan rentang waktu yang telah ditetapkan. Serta merancang mekanisme penanganan pelanggaran proses transisi sistem (unauthorized changes)

Tabel 4.29 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 2.5-19

Level 2.5 : Internal Integration			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
<b>14</b>	2.5-19. Apakah perubahan yang telah terjadi, ditinjau kembali kebutuhan bisnisnya	Iya,hal ini dapat dilihat dari hasil PIR, dimana proses review yang dilakukan hanya sampai pada tahap operasional saja	Perlu menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis dari setiap perubahan yang diajukan ke dalam salah satu faktor kualitas pengajuan dan pendaftaran perubahan

### Rekomendasi

Menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis dari masing-masing perubahan ke dalam salah satu syarat yang dibutuhkan untuk mengajukan RFC

Tabel 4.30 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-20

### Level 3 : Products

No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
15	3-20. Apakah catatan perubahan dikelola dengan baik	Catatan perubahan hanya sebagai formalitas. Tidak ada tindak lanjut dari catatan perubahan ini	Catatan perubahan dalam bentuk dokumentasi tersentralisasi ke dalam sebuah sistem agar tim key user dapat melakukan pengelolaan perubahan secara maksimal

#### Rekomendasi

Dibangun sebuah sistem untuk menampung semua catatan perubahan, serta dilakukan evaluasi berkala untuk mendiskusikan detail yang terjadi pada catatan perubahan.

Tabel 4.31 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-21

Level 3 : Products			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
16	3-21. Apakah jadwal perubahan yang sudah disetujui diumumkan secara rutin	Sudah, hal ini ditandai dengan adanya informasi yang diberikan dan disebarkan kepada setiap stakeholder dan user terkait mengenai perubahan sistem	Pengurangan durasi penyebaran informasi mengenai perubahan yang sudah disetujui karena ada banyak request

#### Rekomendasi

Merancang mekanisme penanganan Emergency karena Business Urgent

Tabel 4.32 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-22

Level 3 : Products			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan
17	3-22. Apakah ada laporan standar yang disediakan secara teratur	Tidak ada, laporan hanya terkait perubahan sistem dan tidak secara berkala	memiliki laporan harian yang terotomatisasi

#### Rekomendasi

Menambahkan fungsi yang mampu menghasilkan laporan mengenai proses transisi sistem secara harian

Tabel 4.33 Pemetaan Kondisi Saat Ini dan Rekomendasinya 3-23

Level 3 : Products			
No	Elemen Struktur	Kondisi Saat Ini	Usulan



18	3-23. Apakah ada standar khusus yang ditetapkan untuk mendokumentasikan perubahan	Tidak ada, tidak ada standar dokumen yang dikeluarkan oleh tim konsultan maupun tim key user dalam melakukan pengelolaan perubahan	memiliki standar dokumen RFC
----	---	--	------------------------------

### Rekomendasi

Merancang standar dokumentasi yang dapat diaplikasikan oleh semua user RFC

Mengacu pada Tabel diatas dan batasan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan adalah :

1. Merancang mekanisme evaluasi secara rutin sebagai bagian dari peningkatan proses Transisi Sistem
2. Menambahkan proses validasi bertingkat sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system
3. Merancang mekanisme penanganan *escalation* proses *approval* sebagai bagian dari peningkatan proses Transisi Sistem
4. Merancang matriks kategori berdasarkan prioritas sebagai bagian dari peningktana proses Transisi Sistem
5. Meningkatkan PIR dengan menyertakan informasi-informasi yang dibutuhkan sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system
6. Membentuk *ITSM Executive Committee* sebagai bagian dari membuat dan memodifikasi serta memperjelas peran dan tanggung jawab dari masing-masing stakeholder yan gterlibat dalam proses transisi system
7. Merancang mekanisme penanganan pelanggaran proses transisi system (*unauthorized changes*) sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system
8. Membuat mekanisme pembuatan *failure report* sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system
9. Menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system
10. Merancang mekanisme penanganan *emergency* karena *bussiness urgent* sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system

11. Merancang standar dokumentasi RFC (*Request for Change*) sebagai bagian dari peningkatan proses transisi system.

#### **4.11. Kategorisasi Perubahan**

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dalam mengelola proses perubahan di area TI, wajib dibakukan beberapa dokumen yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengajukan perubahan, dokumen-dokumen tersebut dikenal sebagai *Standar Operasional Procedure* (SOP) dan *Supporting Document* (SUP). Penulis membedakan perubahan kedalam tiga kategori yaitu :

##### **1. Normal Changes**

Jenis perubahan yang dapat dikategorikan sebagai perubahan dengan tipe normal adalah semua jenis perubahan yang telah direncanakan terlebih dahulu serta memiliki dampak bagi organisasi dan bisnis dalam berbagai tingkatan. Perubahan dengan tipe normal harus melalui proses *IT Change Management* yang biasa, dimulai dari pendaftaran perubahan sebagai sebuah RFC (*Request for Change*), kemudian dilakukan peninjauan, penilaian dan penjadwalan terhadap RFC tersebut di dalam forum CCB (*Change Control Board*), hingga jadwal implementasi dari semua RFC yang telah ditinjau dirilis kepada semua *stakeholder* yang berkepentingan, dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Telah direncanakan sebelumnya (2-4 hari dari waktu pelaksanaan)
- b. Tidak dikategorikan ke dalam perubahan dengan tipe *re-approved* maupun perubahan dengan tipe *emergency*.
- c. Perubahan dapat diimplementasikan di dalam waktu yang telah disepakati di dalam forum.

Perubahan yang telah dikategorikan ke dalam tipe normal namun memiliki resiko dan dampak yang besar bagi organisasi dan bisnis harus mendapatkan persetujuan dari forum CAB (*Change Advisory Board*) terlebih dahulu.

##### **2. Pre-approved Changes**

Jenis perubahan yang dapat dikategorikan sebagai perubahan dengan tipe *pre-approved* adalah semua jenis perubahan yang sering diimplementasikan dengan langkah-langkah implementasi yang sama, atau dapat disebut juga sebagai perubahan yang bersifat BAU (*Business as Usual*), serta memiliki dampak dan resiko yang telah dikenali dan dipahami oleh semua *stakeholder*. Untuk menegaskan bahwa suatu perubahan dapat dikategorikan sebagai perubahan dengan tipe *pre-approved*, perubahan tersebut tetap harus melalui proses *Change Management* biasa terlebih dahulu, namun setelah mendapatkan persetujuan dari forum bahwa perubahan tersebut dapat dikategorikan sebagai perubahan dengan tipe *pre-approve*, maka untuk proses selanjutnya hanya perlu mendapatkan persetujuan dari unit *IT Change and Release Management* sebelum perubahan tersebut diimplementasikan ke *production system*. Perubahan dengan tipe *pre-approved* memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Dampak dan Risiko perubahan telah dikenal dan dipahami dengan baik oleh semua *stakeholder*.
- b. Merupakan bagian dari perubahan yang bersifat BAU
- c. Sering diimplementasikan
- d. Memiliki langkah-langkah implementasi yang sama
- e. Telah mendapatkan persetujuan dari forum untuk pertama kali

Proses evaluasi untuk perubahan dengan tipe *pre-approved* dilakukan setiap tiga bulan sekali, hal ini bertujuan untuk melihat kesesuaiannya dengan kebutuhan dari sisi operasional dan bisnis. Pengkategorisasian dari sebuah perubahan yang telah dinyatakan sebagai perubahan dengan tipe *pre-approved* dapat dicabut, apabila perubahan tersebut menyebabkan maupun memacu insiden atau memberikan dampak negatif terhadap layanan TI.

### 3. *Emergency Change*

Jenis perubahan yang dapat dikategorikan sebagai perubahan dengan tipe *emergency* adalah semua jenis perubahan yang dimaksudkan untuk memperbaiki kesalahan dalam layanan TI yang dapat memberikan dampak negatif terhadap bisnis hingga ketinggian yang sangat tinggi. Perubahan dengan tipe ini biasanya didorong dengan adanya insiden bisnis yang penting. Perubahan dengan tipe ini harus dilakukan secepatnya dalam rangka untuk meningkatkan maupun mengembalikan fungsi dari

layanan TI kembali ke kondisi sebelumnya. Perubahan dengan tipe *emergency* memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Pemulihan penuh terhadap layanan TI yang memiliki insiden dengan prioritas nomor 1 (P1) maupun prioritas nomor 2 (P2).
- b. Pemulihan sementara terhadap layanan TI yang memiliki insiden dengan prioritas nomor 1 (P1) maupun prioritas nomor 2 (P2).
- c. Pemulihan terhadap layanan TI yang memiliki insiden yang selalu berulang dengan prioritas nomor 3 (P3).

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Setelah melakukan FGD dan justifikasi menggunakan kuisisioner dari UCISA berdasarkan kerangka kerja ITIL versi 3, maka didapatkan hasil bahwa proses transisi system di cabang perusahaan yang telah dilakukan saat ini, memiliki tingkat kematangan yang berada pada level 3 – Products. Pada level tersebut dapat dinyatakan bahwa, PT XYZ sudah mampu memastikan bahwa hasil keluaran yang didapatkan dari proses transisi system yang sedang dilaksanakan, dimana hasil keluaran tersebut dapat berupa laporan bulanan maupun laporan mingguan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan operasional dan manajemen.
2. Untuk meningkatkan level kematangan dari level 3 – Products ke level selanjutnya 3.5 – Quality Control. Maka terdapat beberapa perancangan rekomendasi perbaikan yang diberikan dalam penelitian ini berdasarkan prioritasnya, seperti :
  - a. Rekomendasi perbaikan yang bertipe mandatory :

Rekomendasi perbaikan lebih ditujukan untuk membentuk Change Process Owner (CPO) sebagai bagian dari membuat, memodifikasi dan memperjelas peran dan tanggung jawab dari masing-masing stakeholder yang terlibat dalam transisi proses.
  - b. Rekomendasi perbaikan yang bertipe non-mandatory:
    - Merancang mekanisme evaluasi secara rutin
    - Menambahkan proses validasi bertingkat
    - Merancang mekanisme penanganan escalation process approval
    - Merancang matriks kategori berdasarkan prioritas
    - Meningkatkan PIR dengan menyertakan informasi-informasi yang dibutuhkan

- Merancang mekanisme penanganan pelanggaran proses IT Change Management (unauthorized changes)
  - Membuat mekanisme pembuatan failure report
  - Menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis
  - Merancang mekanisme penanganan emergency karena business urgent
3. Hasil dari pemetaan kerangka kerja Van Grembergen dan hasil dari pemetaan ITIL versi 3 jika digabungkan maka satu sama lain akan melengkapi. Menurut kerangka kerja Van Grembergen, tata kelola TI terdiri atas struktur, proses dan mekanisme hubungan diantara keduanya. Disini setelah dilakukan pemetaan maka struktur dan mekanisme hubungan pada PT XYZ dilakukan perbaikan dengan menggabungkan hasil pemetaan dari van Grembergen dan ITIL. Struktur berhubungan dengan peran dan tanggung jawab SDM selama proses transisi system berlangsung, sedangkan mekanisme hubungan berhubungan dengan bagaimana partisipasi aktif dan komunikasi dua arah berjalan pada organisasi. Untuk mengisi tahap proses pada kerangka kerja Van Grembergen maka dilakukan rekomendasi dari hasil pemetaan dan kuisisioner dari kerangka kerja ITIL. Tahap proses ini berhubungan langsung dengan tata kelola TI nya yang terkait dengan pengambilan keputusan dan monitoring selama proses transisi system berlangsung.
4. Perubahan struktur, proses, dan mekanisme hubungan pasca transisi system dilakukan dapat dipetakan menggunakan kerangka kerja Van Grembergen. Berdasarkan hasil kuisisioner dan FGD yang dilakukan diperoleh hasil bahwa ada 18 poin yang harus dilakukan perbaikan sesuai dengan pelabelan yang dilakukan, yaitu label kuning dan label merah.

## 5.2. Saran

Penelitian ini juga masih memiliki kemungkinan untuk dikembangkan sebagai penelitian-penelitian selanjutnya. Saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya terkait dengan pembentukan program *Release Management* sebagai salah satu bentuk perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari proses *IT Change Management* yang ada. *Release Management* menawarkan kerangka tambahan dalam

melakukan perencanaan dan pelaksanaan perubahan, sehingga dapat mengurangi resiko atau dampak negative yang dapat terjadi pada *production system*. Kedua, sebagai saran untuk manajemen PT XYZ, yaitu melaksanakan analisis resiko yang mungkin terjadi sebelum benar-benar mengganti system yang berjalan saat ini dengan system yang baru. Perlu dilakukan hal ini untuk menilai apakah terdapat dampak dampak yang mungkin terjadi di kemudian hari terkait dengan proses transisi system yang akan dilakukan oleh manajemen.

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*



## DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. A. Hunton, J.E., Bryant, S.M., Bagranoff, “Core Concepts of Information Technology Auditing,” S. John Wiley & Sons Inc., Ed. 2004.
- [2] Turban, Leidner, et al. (2009), *Information Technology for Management*, John Wiley & Son’s Inc, USA.
- [3] ITGI, 2005. *Framework Control Objectives Management Guidelines Maturity Models*
- [4] IT Governance Institute. 2014. <http://www.itgi.org/>.
- [5] Henderi, Padel. “IT Governance–Support for Good Governance”.Perguruan Tinggi Raharja, Indonesia.2009.
- [6] K. Maes, S. De Haes, and W. Van Grembergen, “How IT Enabled Investments Bring Value to the Business : A Literature Review,” in *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2011, pp. 1–10.
- [7] Retrieved 12 Maret 2019 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library)
- [8] Blokdijk, G. (2008). *ITIL IT Service Management - 100 Most Asked Questions n IT Service Management and ITIL Foundation Certification, Training and Exams*. London : Emereo.
- [9] Nazmi, Weldy Rahman (2015). *Perbandingan Penerapan Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Instansi Pemerintah dan Swasta di Indonesia*.
- [10] ISACA, *IT Governance Global Status Report - 2006*, in, Illinois, USA, 2006
- [11] ITGI (2011), *Global Status Report on the Governance of Enterprise IT (GEIT) - 2011*
- [12] Rudd, C., Sansbury, J.: *ITIL Maturity Model and Self-assesment Service : User Guide*. AXELOS Limited, Norwich (2013)
- [13] Tika, S. P., Sari, D. A., & Sarayar, M, O (2015). *Evaluasi Layanan IT Service Desk pada PT. XYZ*.
- [14] AlShamy, M. M., Elfakharany, E., ElAziem, M. A. (2012). *Information Technology Service Management (ITSM) Implementation Methodology Based on Information Technology Infrastructure Libarry Ver.3 (ITILV3)*.

- [15] Office of Government Commerce, *The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*, UK, TSO, 2007, pp. 150

## LAMPIRAN 1

<b>ITIL Service Support Self Assessment: Change Management</b>			
(Y)es or (N)o			
<b>Level 1: Pre-requisites</b>			
<b>M</b>	1. Are at least some change management (CM) activities established in the organisation, e.g. logging of change requests, change assessments, change planning?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	2. Is change management activities assigned to specific individuals or functional areas?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	3. Is there a procedure for raising and issuing requests for change?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>	<b>PASS</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">3</span>	
<b>Level 1.5: Management Intent</b>			
<b>M</b>	4. Has the purpose and benefits of change management been disseminated within the organisation?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	5. Has the scope of change management activity been established within the organisation?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	6. Does the organisation have standards or other quality criteria for the raising and registering of changes?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>	<b>PASS</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">3</span>	
<b>Level 2: Process Capability</b>			
<b>M</b>	7. Have responsibilities for various change management activities been assigned?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
<b>M</b>	8. Are the procedures for initiating change always adhered to?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
<b>M</b>	9. Is there a procedure for approving, verifying and scheduling changes?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	10. Are the business and technical impacts of changes always assessed?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	11. Is change progress monitored adequately by Change Management?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	12. Is the successful implementation of a change confirmed by Change Management?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	13. Is there a procedure for the review of all changes?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	14. Are adequate change management reports produced?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answer 'Y'</b>	<b>PASS</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">15</span>	
<b>Level 2.5: Internal Integration</b>			
<b>M</b>	15. Are all changes initiated through the agreed change management channels?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
<b>M</b>	16. Are changes planned and prioritised, centrally or by common agreement?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	17. Are change records maintained to reflect the progress of changes?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	18. Are the reasons for change failure explicitly recorded and evaluated?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	19. Are successful changes reviewed against the original business needs?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>	<b>PASS</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">8</span>	
<b>Level 3: Products</b>			
<b>M</b>	20. Are formal change records maintained?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
<b>M</b>	21. Is a change schedule of approved changes routinely issued?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">Y</td></tr> </table>	Y
Y			
	22. Are standard reports on changes produced on a regular basis?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	23. Are there established standards for documenting changes?	<table border="1" style="width: 100%; height: 30px; background-color: #D3D3D3;"> <tr><td style="text-align: center; color: blue;">N</td></tr> </table>	N
N			
	<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>	<b>FAIL</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">2</span>	

**Level 3.5: Quality Control**

- M 24. Are there standards and other quality criteria for the documentation of change made explicit and applied?
  - M 25. Are the personnel responsible for change management activities suitably trained?
  - 26. Does the organisation set and review either targets or objectives for Change Management?
  - 27. Does the organisation use any tools to support the change management process?
- Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'**

	0
	0
	0
	0

**FAIL 0**

**Level 4: Management Information**

- M 28. Does Change Management provide pertinent information concerning requests for change received?
  - M 29. Does Change Management provide pertinent information concerning the change schedule?
  - 30. Does Change Management provide pertinent information concerning number of changes?
  - 31. Does Change Management provide pertinent information concerning number of successful and failed changes?
  - 32. Does Change Management provide pertinent information concerning lead times by category?
  - 33. Does Change Management provide pertinent information concerning change slippage?
  - 34. Does Change Management provide pertinent information concerning number of problem record initiated changes?
- Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answer 'Y'**

	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0

**FAIL 0**

**Level 4.5: External Integration**

- M 35. Do you hold regular meetings with interested parties in which Change Management matters are discussed?
- M 36. Does CM exchange information with Configuration Management regarding change progress and change closure?
- M 37. Does CM exchange information with Configuration Management regarding change impact assessment on configuration items?
- M 38. Does CM exchange information with Problem Management regarding changes required to resolve problems / known errors?
- M 39. Does CM exchange information with Problem Management regarding progress reporting and for receiving problem escalation reports?
- M 40. Does CM exchange information with Problem Management regarding obtaining problem information relating to change?
- 41. Does CM exchange information with the Service Desk for notification of change progress?
- 42. Does CM exchange information with the Service Desk for notification of change schedule?
- 43. Does CM exchange information with the Service Desk for assessing impact of change on Service Desk support levels?
- 44. Does CM exchange information with the Service Desk for obtaining information concerning incidents and calls relating to change?
- 45. Does CM exchange information with Release Management concerning change implementation?
- 46. Does CM exchange information with Release Management concerning the notification and scheduling of software releases?
- 47. Does CM exchange information with Service Level Management regarding the change schedule?
- 48. Does CM exchange information with Service Level Management regarding potential change impact on service level agreements?

	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0

49. Does CM exchange information with Business Continuity Management for notification of change schedule?

0

50. Does CM exchange information with Business Continuity Management for assessing impact of change on contingency plans?

0

51. Does CM exchange information with Capacity Management regarding performance and capacity issues relating to change?

0

Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answer 'Y'

FAIL

0

**Level 5: Customer Interface**

M 52. Do you check with the customer if the activities performed by Change Management adequately support their business needs?

0

M 53. Do you check with the customer that they are happy with the services provided?

0

M 54. Are you actively monitoring trends in customer satisfaction?

0

M 55. Are you feeding customer survey information into the service improvement agenda?

0

M 56. Are you monitoring the customers value perception of the services provided to them?

0

Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions

FAIL

0

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

## LAMPIRAN 2

### ITIL Service Support Self Assesment

#### Level 1 : Pre-requisites

	Kondisi Saat Ini	Usulan	Label	
<b>M</b>	<p>1. Setidaknya ada kegiatan Change Management yang ditetapkan oleh organisasi, misalnya mencatat permintaan perubahan, meninjau perubahan, merencanakan perubahan, meninjau implementasi dari perubahan yang telah dilakukan</p> <p>Y</p>	<p>Saat ini proses transisi sistem telah rapih. Segala perubahan telah didokumentasikan pada dokumen perusahaan</p> <p>PT XYZ membentuk tim Key User. Tim ini berisi orang-orang dengan pengetahuan luas di masing-masing bidangnya. Key user memiliki peran aktif dalam menjalankan proses implementasi sistem baru di cabang perusahaan</p>	<p>Semua perubahan pada sistem mendapatkan support penuh dari semua pihak yang berhubungan langsung dengan proses transisi sistem ini. Semua perubahan yang telah terdokumentasi dijadikan pedoman untuk digunakan pada proses transisi sistem di cabang perusahaan yang lain</p> <p>Tim Konsultan membantu menambah dan membagi knowledge sistem baru kepada tim key user</p>	Yellow
	<p>2. Apakah ada individu atau suatu bidang fungsional tertentu yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan Change Management</p> <p>Y</p>	<p>Tidak ada. Selama ini jika terdapat permintaan untuk perubahan maka akan langsung dianalisis oleh stakeholder apakah permintaannya akan disetujui atau tidak. Jika disetujui maka akan langsung dilakukan perubahan, jika tidak maka tidak akan ada perubahan. Permintaan perubahan sistem tidak melalui suatu sistem formal</p>	<p>Dibuat sebuah prosedur untuk mengatur bagaimana alur jika ada permintaan perubahan pada sistem.</p>	Green
	<p>3. Apakah ada prosedur yang mengatur untuk mengajukan dan mengeluarkan permintaan untuk perubahan</p> <p>N</p>			Yellow

#### Level 1.5 : Management Intent

	Kondisi Saat Ini	Usulan	Label	
<b>M</b>	<p>4. Apakah tujuan dan manfaat dari Change Management telah disebarluaskan</p> <p>Y</p>	<p>Sudah. Terdapat sosialisasi sebelum proyek transisi dilakukan. Sosialisasi dilakukan kepada masing-masing manager cabang perusahaan dan semua user yang berhubungan langsung dengan proses transisi sistem</p>	<p>Perlu dilakukan peninjauan berkala mengenai pemahaman pada masing-masing user tentang pentingnya mengapa dilakukan proses transisi sistem oleh perusahaan.</p>	Yellow
	<p>5. Apakah ruang lingkup kegiatan dari Change Management telah ditetapkan</p> <p>Y</p>	<p>Sudah. Saat melakukan sosialisasi, sudah termasuk batasan-batasan mana saja proses transisi sistem akan dilaksanakan</p>	<p>Terkelolanya semua perubahan sistem dari proses transisi sistem dari setiap bisnis unit yang ada</p>	Green
	<p>6. Apakah organisasi sudah memiliki standar atau kriteria kualitas lain dalam melakukan pengajuan dan pendaftaran perubahan</p> <p>N</p>	<p>Belum. Karena perusahaan baru satu kali ini melakukan perubahan pada sistemnya, maka belum ada sebuah standar atau kriteria kualitas dalam pengajuan dan pendaftaran perubahan.</p>	<p>Mempunyai sebuah standar untuk segala pengajuan dan pendaftaran perubahan sistem. Selain itu semua perubahan juga memerlukan adanya sebuah dokumentasi.</p>	Yellow

#### Level 2 : Process Capability

	Kondisi Saat Ini	Usulan	Label	
<b>M</b>	<p>7. Apakah pembagian tanggung jawab untuk setiap kegiatan Change Management sudah ditetapkan dengan baik</p> <p>Y</p>	<p>Sudah. Ditandai dengan adanya tim key user. Pada tim ini masing-masing key user memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Tiap key user merupakan perwakilan dari tiap divisi</p>	<p>Perlu menambahkan penjabaran dan peran juga tanggung jawab untuk posisi evaluator, sehingga dapat melakukan evaluasi perubahan baik dari sisi bisnis maupun dari sisi user</p>	Yellow

M	8. Apakah prosedur untuk melakukan perubahan selalu ditaati	Y	Prosedur perubahan dibuat oleh tim konsultan yang kemudian tim key user yang akan menjalankannya untuk diimplementasikan di cabang perusahaan	Perlu untuk meningkatkan pengetahuan dari masing-masing user (bukan hanya tim key user) terkait dengan proses perubahan sistem serta meningkatkan kualitas informasi yang dicantumkan didalam RFC ( <i>Request for Change</i> ) agar lebih terarah
M	9. Apakah ada prosedur yang digunakan untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan	N	Belum ada prosedur tertulis untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan. Biasanya permintaan perubahan dalam bentuk lisan	Perlu untuk membuat dan membakukan standar escalation proses approval
	10. Apakah dampak bisnis dan teknis dari setiap perubahan selalu dievaluasi	Y	Selalu dilakukan proses penilaian terhadap dampak dari sisi bisnis dan teknis. Evaluasi dilakukan pada meeting bulanan.	Perlu meningkatkan kepedulian dari setiap stakeholder terhadap pentingnya resiko bisnis yang diakibatkan oleh perubahan serta mengkuantifikasi resiko dan dampaknya terhadap bisnis
	11. Apakah progress dari perubahan yang dilakukan selalu dipantau oleh Change Management	Y	Iya. Biasanya dilakukan Post Implementation Review di tiap cabang perusahaan seminggu setelah proses implementasi sistem baru dilaksanakan	Perlu untuk meningkatkan materi yang direview agar dapat memberikan dampak positif sebagai pembelajaran dalam melakukan penilaian perubahan
	12. Apakah keberhasilan pelaksanaan dari suatu perubahan dikonfirmasi ulang oleh Change Management	Y	Terdapat laporan tertulis yang diberikan kepada CFC oleh Key User	Perlu untuk mendapatkan informasi yang aktual terkait dengan perubahan yang terjadi sehingga dapat menghindari kesalahan dalam proses pelaporan, penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan dalam tahap berikutnya
	13. Apakah ada prosedur yang dapat digunakan untuk meninjau ulang semua perubahan yang telah dilakukan	N	Belum ada. Walaupun ada Post Implementation Review namun tidak pernah ditinjau ulang semua detail yang ada di dalam laporan tersebut. Laporan hanya bersifat formalitas.	Post Implementation Review perlu dilakukan assesment dan analisa mendalam. Agar semua kendala yang sudah terjadi di proses transisi di satu cabang tidak akan terjadi di cabang yang lainnya yang akan dilakukan proses transisi
	14. Apakah ada laporan detail mengenai Change Management yang dihasilkan	N	Belum ada. Post Implementation Review hanya berisikan mengenai berhasil atau tidaknya user melaksanakan tugas harinya menggunakan sistem baru	Dibuat sebuah laporan yang dihasilkan secara berkala (mingguan, bulanan, dan pasca implementasi). Selain itu perlu adanya masukan maupun tanggapan dari manajemen terkait dengan laporan yang dihasilkan ketika forum Post Implementation review untuk melihat dampak perubahan dari sisi bisnis dan organisasi.

### Level 2.5 : Internal Integration

	Kondisi Saat Ini	Usulan	Label
M	15. Apakah semua perubahan yang diinisiasi sudah melalui jalur Change Management yang sudah disepakati bersama	Adanya peran dari tim key user sebagai pintu yang dapat digunakan untuk menginisiasi perubahan ketika proses transisi sistem dilakukan	Perlu untuk memisahkan fungsi, peran dan tanggung jawab dari masing-masing unit dalam mengelola perubahan ketika proses transisi sistem dilakukan



<b>M</b>	16. Apakah setiap perubahan direncanakan dan diprioritaskan, baik secara perorangan maupun melalui kesepakatan bersama	Y	Iya. Adanya forum yang digunakan untuk membahas jika ada perubahan yang akan diinisiasi. Forum ini berisi diskusi untuk menganalisa, menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan sistem	Perlu untuk menyesuaikan serta membakukan perubahan sistem menjadi sebuah SOP dengan kebijakan perusahaan yang berlaku saat ini	
	17. Apakah catatan perubahan yang dikelola dapat menggambarkan perkembangan perubahan yang sedang terjadi	N	Tidak. Hal ini ditandai dengan belum lengkapnya informasi yang diberikan kepada tim Key User mengenai perkembangan perubahan secara berkala melalui jalur yang sudah disepakati bersama	Perlu untuk meningkatkan budaya dan disiplin terhadap pentingnya pengelolaan perubahan	
	18. Apakah alasan yang menyebabkan kegagalan dari suatu perubahan dicatat dan dievaluasi secara jelas	Y	Iya, hal ini dapat dilihat dari laporan yang dihasilkan oleh Post Implementation Review	Perlu untuk menginisiasi pembuatan failure report setiap terjadi kegagalan	
	19. Apakah perubahan yang telah terjadi, ditinjau kembali kebutuhan bisnisnya	Y	Iya, hal ini dapat dilihat dari hasil PIR, dimana proses review yang dilakukan hanya sampai pada tahap operasional saja	Perlu menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis dari setiap perubahan yang diajukan ke dalam salah satu faktor kualitas pengajuan dan pendaftaran perubahan	

### Level 3 : Products

	Kondisi Saat Ini	Usulan	Label	
<b>M</b>	20. Apakah catatan perubahan dikelola dengan baik	N	Catatan perubahan hanya sebagai formalitas. Tidak ada tindak lanjut dari catatan perubahan ini	
<b>M</b>	21. Apakah jadwal perubahan yang sudah disetujui diumumkan secara rutin	Y	Sudah, hal ini ditandai dengan adanya informasi yang diberikan dan disebarkan kepada setiap stakeholder dan user terkait mengenai perubahan sistem	
	22. Apakah ada laporan standar yang disediakan secara teratur	N	Tidak ada, laporan hanya terkait perubahan sistem dan tidak secara berkala	
	23. Apakah ada standar khusus yang ditetapkan untuk mendokumentasikan perubahan	N	Tidak ada, tidak ada standar dokumen yang dikeluarkan oleh tim konsultan maupun tim key user dalam melakukan pengelolaan perubahan	

*[Halaman ini sengaja dikosongkan]*

### LAMPIRAN 3

ITIL Service Support Self Assessment: Change Management						
Mandatory		(Y)es or (N)o	S	Remark	Related Evidence	Reccomendation
<b>Level 1: Pre-requisites</b>						
M	1. Are at least some change management (CM) activities established in the organisation, e.g. logging of change requests, change assessments, change planning?	Y	2	Ada	Terdapat kebijakan perusahaan yang menyatakan bahwa segala perubahan harus dikontrol dari pusat	Perlu assesment berkala
	2. Is change management activities assigned to specific individuals or functional areas?	Y	1	Ada	Ditandai dengan dibentuknya Key-User	Menambah knowledge dari setiap individu
	3. Is there a procedure for raising and issuing requests for change?	N	0	Tidak Ada	-	Dibuat SOP terkait Change Management
<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>		<b>PASS</b>	<b>3</b>			
<b>Level 1.5: Management Intent</b>						
M	4. Has the purpose and benefits of change management been disseminated within the organisation?	Y	2	Ada	Ditandai dengan dilakukannya sosialisasi setiap kali key user dan vendor melakukan perubahan sistem	perlu dilakukan peninjauan berkala mengenai pemahaman atas sosialisasi yang telah dilakukan
	5. Has the scope of change management activity been established within	Y	1	Ada	Ditandai dengan adanya compliance report yang dikeluarkan	Terkelolanya semua perubahan dari setiap bisnis unit yang ada

	the organisation?					
	6. Does the organisation have standards or other quality criteria for the raising and registering of changes?	N	0	Tidak Ada	-	Dibuat Standar dokumentasi untuk melakukan pengajuan dan pendaftaran perubahan
<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>		<b>PASS</b>	<b>3</b>			
<b>Level 2: Process Capability</b>						
M	7. Have responsibilities for various change management activities been assigned?	Y	4	Ada	Terdapat penjabaran mengenai peran dan tanggung jawab dari pihak yang terlibat	Perlu untuk benar-benar mengadakan sosialisasi untuk masing-masing peran melakukan sesuai dengan porsi tanggung jawabnya
M	8. Are the procedures for initiating change always adhered to?	Y	4	Ada	Terdapat forum yang didalamnya berisi diskusi request perubahan dan inisiasi melalui proses yang sudah disepakati bersama	Dibuat sebuah standar dokumentasi untuk request perubahan
M	9. Is there a procedure for approving, verifying and scheduling changes?	Y	4	Ada	Prosedur yang digunakan untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan sudah ada	Perlu untuk membuat dan membakukan standar escalation proses approval

		Y	1	Ada	Ditandai dengan selalu dilakukan proses assesment terhadap dampak dri sisi bisnis dan teknis didalam meeting BOD sebelum perubahan disetujui	Perlu untuk meningkatkan kepedulian dari setipa stakeholder terhadap pentingnya resiko bisnis yang diakibatkan oleh transisi sistem
	10. Are the business and technical impacts of changes always assessed?					
	11. Is change progress monitored adequately by Change Management?	Y	1	Ada	Dilakukan Post Implementation Review	Sebaiknya Post Implementation review dilakukan secara berkala
	12. Is the successful implementation of a change confirmed by Change Management?	Y	1	Ada	Terdapat laporan dari key user ketika satu cabang sudah selesai melakukan proses transisi sistem	perlu untuk mendapatkan informasi yang aktual terkait dengan perubahan yang terjadi, sehingga dapat menghindari kesalahan dalam proses pelaporan, penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan dalam tahap berikutnya.

	13. Is there a procedure for the review of all changes?	N	0	Tidak Ada	-	Perlu untuk mendapatkan masukan dan tanggapan manajemen puncak terkait dengan laporan yang dihasilkan dalam forum untuk melihat dampak pada perubahan sisi bisnis
	14. Are adequate change management reports produced?	N	0	Tidak Ada	-	Perlu untuk mendapatkan masukan dan tanggapan manajemen puncak terkait dengan laporan yang dihasilkan dalam forum untuk melihat dampak pada perubahan sisi bisnis
<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 2 other answer 'Y'</b>		<b>PASS</b>	<b>15</b>			
<b>Level 2.5: Internal Integration</b>						
M	15. Are all changes initiated through the agreed change management channels?	Y	3	Ada	Ditandai dengan adanya peran dari key user dan vendor sebagai satu-satunya pintu yang dapat digunakan untuk menginisiasi perubahan di bidang TI	Perlu untuk memisahkan fungsi peran dan tanggung jawab dari key user dan vendor dalam mengelola perubahan yang dilakukan

M	16. Are changes planned and prioritised, centrally or by common agreement?	Y	3	Ada	Ada forum yang digunakan untuk menyetujui, memverifikasi dan menjadwalkan perubahan yang diinisiasi	Perlu untuk membuat standar yang sesuai dengan kebijakan perusahaan yang berlaku saat ini
	17. Are change records maintained to reflect the progress of changes?	N	0	Tidak Ada	-	Perlu untuk meningkatkan budaya dan disiplin terhadap pentingnya pengelolaan perubahan
	18. Are the reasons for change failure explicitly recorded and evaluated?	Y	1	Ada	Dapat diliaht dari PIR	Perlu untuk membuat failure report setiap kali kegagalan terjadi
	19. Are successful changes reviewed against the original business needs?	Y	1	Ada	Dapat diliaht dari PIR	Perlu untuk menambahkan komponen informasi mengenai tujuan bisnis dari setiap perubahan yang diajukan
<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>		<b>PASS</b>	<b>8</b>			
<b>Level 3: Products</b>						
M	20. Are formal change records maintained?	N	0	Tidak Ada	-	Perlu dibuatkan sebuah sistem untuk pencatatan dan pedokumentasian perubahan yang sudah tersentralisasi

M	21. Is a change schedule of approved changes routinely issued?	Y	2	Ada	Ditandai dengan adanya informasi yang diberikan saat BOD meeting dilakukan	Pengurangan durasi penyebaran informasi mengenai perubahan yang sudah disetujui, karena ada banyak request
	22. Are standard reports on changes produced on a regular basis?	N	0	Tidak Ada	-	Memiliki laporan harian yang terotomatisasi
	23. Are there established standards for documenting changes?	N	0	Tidak Ada	-	Memiliki standar dokumentasi RFC ( <i>Request for Change</i> )
<b>Minimum score to achieve this level: 'Y' for all mandatory ('M') questions + 1 other answer 'Y'</b>		<b>FAIL</b>	<b>2</b>			



## **BIODATA PENULIS**



Desi Wulandari lahir di Samarinda pada tanggal 9 Desember 1992. Penulis merupakan mahasiswa tingkat akhir di Departemen Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi Institut Sepuluh Nopember Surabaya (MMT-ITS) dengan mengambil bidang konsentrasi/keahlian Manajemen Teknologi Informasi. Menamatkan pendidikan dari SMAN 9 Surabaya pada Tahun 2010. Setelahnya penulis

melanjutkan pendidikan di Universitas Jember dengan jurusan Sistem Informasi.

Semasa kuliah, penulis aktif di berbagai kegiatan kampus, salah satunya adalah Pecinta Alam kampus dan Paduan Suara Mahasiswa. Saat ini penulis bekerja sebagai IT Staff dan sibuk mengisi waktu luang sebagai konten creator di beberapa online media company. Penulis dapat dihubungi di email [desiwulan1992@gmail.com](mailto:desiwulan1992@gmail.com)