

PERANCANGAN TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK TRANSFORMASI DIGITAL DI INDUSTRI PERBANKAN MENGGUNAKAN FRAMEWORK COBIT 2019 DOMAIN *ALIGN, PLAN, AND ORGANISE* : STUDI KASUS DI BANK XYZ

DESIGN OF INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE FOR DESIGN OF INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE FOR TRANSFORMATION IN THE BANKING INDUSTRY USING COBIT FRAMEWORK 2019 DOMAIN ALIGN, PLAN, AND ORGANISE : CASE STUDY OF BANK XYZ

Damas Agryan Permana¹, Rokhman Fauzi², Rahmat Mulyana³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹damasagryan@student.telkomuniversity.ac.id, ²rokhmanfauzi@telkomuniversity.ac.id, ³rahmatmoelyana@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Melakukan perancangan tata kelola TI untuk transformasi digital di Bank XYZ merupakan cara untuk mengendalikan risiko yang terjadi dan memastikan sumber daya di perusahaan menjalankan tugasnya dengan benar. Bank XYZ merupakan salah satu Bank BUMN yang harus patuh terhadap peraturan kementerian BUMN Nomor : S-122/MBU/DSI/05/2021 yang mewajibkan untuk melakukan *Assessment IT Maturity Level* secara Independen dengan target skor 3 menggunakan *framework COBIT* versi terbaru. Sehingga diperlukan perancangan tata kelola TI untuk transformasi digital di Bank XYZ menggunakan *framework COBIT 2019*. Fokus penelitian ini adalah domain APO pada Proses APO05 – *Managed Portofolio*, APO07 – *Managed Human Resource*, dan APO11 – *Manage Quality* yang diprioritaskan berdasarkan penilaian menggunakan *COBIT toolkit design factor*. Hasil penelitian ini berupa dokumen rekomendasi perancangan *people, process, dan technology*. Hasil rancangan *people* berupa *responsibility* secara detail dan perusahaan memerlukan pegawai yang kompeten dalam mengelola portofolio dan kualitas. Hasil rancangan *process* berupa penambahan rekomendasi SOP dan instruksi kerja. Hasil rancangan *technology* berupa rekomendasi *software* yang akan membantu perusahaan dengan mudah dalam penerapan transformasi digital. Pengaruh terhadap penilaian perancangan tata kelola dapat meningkatkan nilai indeks perusahaan sebesar 0,32 atau 6.4%. Penelitian ini secara praktis dapat membantu Bank XYZ untuk memprioritaskan tata kelola TI untuk mendukung transformasi digital, sedangkan secara akademik memberikan contoh untuk penelitian selanjutnya terkait prioritas tata kelola TI untuk menuju transformasi digital pada satu organisasi Bank.

Kata kunci : Transformasi Digital, Tata Kelola TI, Bank XYZ, COBIT 2019, dan APO

Abstract

Designing IT governance for digital transformation at Bank XYZ is a way to control the risks that occur and ensure that the resources in the company carry out their duties properly. Bank XYZ is one of the state-owned banks that must comply with the regulation of the Ministry of SOEs Number: S-122/MBU/DSI/05/2021 which requires an independent IT Maturity Level Assessment with a target score of 3 using the latest version of the COBIT framework. So it is necessary to design IT governance for digital transformation at Bank XYZ using the COBIT 2019 framework. The focus of this research is the APO domain in the APO05 Process – Managed Portofolio, APO07 – Managed Human Resource, and APO11 – Manage Quality which is prioritized based on an assessment using the COBIT toolkit design factor. The results of this study are in the form of recommendation documents for the design of people, process, and technology. The results of the people design are detailed responsibilities and the company needs employees who are competent in managing portfolio and quality. The result of the process design is the addition of SOP recommendations and work instructions. The results of the technology design are in the form of software recommendations that will help companies easily implement digital transformation. The effect on the assessment of governance design can increase the value of the company's index by 0.32 or 6.4%. This research can practically help XYZ Bank to prioritize IT governance to support digital transformation, while academically it provides an example for further research related to IT governance priorities towards digital transformation in one Bank..

Keywords: Digital Transformation, IT Governance, Bank XYZ, COBIT 2019, and APO

1. Pendahuluan

Transformasi digital pada perbankan menjadi titik balik bagi dunia perbankan karena jika tidak segera dilaksanakan akan menurunkan daya saing lokal bisnis perbankan dibandingkan dengan perbankan internasional sehingga menimbulkan risiko sistematis dalam hal krisis keuangan. Menurut Whalen (2021), untuk berhasil dalam

transformasi digital, organisasi perlu mengembangkan kapabilitas TI baru yang selaras dengan prioritas digital strategis yang memerlukan empat elemen yaitu teknologi, tata kelola, proses, dan bakat [1]. Tujuan perancangan tata kelola teknologi informasi untuk transformasi digital di Bank XYZ adalah untuk membantu Bank XYZ dalam menyesuaikan peranan perusahaan dalam perkembangan teknologi yang didukung oleh tata Kelola untuk mengendalikan risiko yang dapat terjadi dan memastikan sumber daya yang ada di perusahaan berguna dengan baik. Bank XYZ juga telah dipengaruhi oleh munculnya *Financial Technology (FinTech)*. Menurut *National Digital Research Centre (NDRC) FinTech* adalah istilah yang biasa digunakan untuk menyebut suatu inovasi bidang jasa finansial yang mengacu pada inovasi finansial dengan pemanfaatan teknologi modern. Oleh karena itu dibutuhkan tata kelola TI untuk membantu Bank XYZ untuk menyelaraskan teknologi yang sudah di rencanakan, disertai dengan strategi organisasi agar memaksimalkan pelayanan dan keuntungan yang dapat diperoleh bank. Lingkup dari penelitian ini adalah menggunakan COBIT 2019 sebagai *framework*. Ada beberapa kerangka kerja untuk menerapkan tata kelola TI yang dijadikan organisasi sebagai pedoman dan *best practice* yang berfokus pada pengelolaan teknologi informasi salah satunya COBIT 2019. Mengikat peraturan baru BUMN No. S-122/MBU/DSI/05/2021 tentang panduan penyusunan pengelolaan TI BUMN menyatakan bahwa standar *Framework Assessment IT Maturity level* menggunakan *Framework* COBIT terbaru, maka BUMN wajib melakukan *Assessment IT Maturity level* dengan menggunakan *Framework* COBIT 5, COBIT 2019 atau versi yang lebih baru. Domain pada COBIT 2019 yang nantinya akan digunakan untuk membantu proses penelitian ini adalah *Align, Plan, and organize* (APO) dan teknik prioritas yang akan digunakan dalam memilih proses prioritas pada domain tersebut menggunakan *COBIT toolkit design factor*. Domain APO membahas mengenai keseluruhan organisasi, strategi, dan kegiatan pendukung TI. Alasan dipilihnya domain ini adalah untuk dapat memaksimalkan penguasaan terhadap implementasi TI. Di mana hasil dari penelitian ini adalah rancangan untuk tata kelola TI untuk membantu transformasi digital pada Bank XYZ. Rancangan teknologi informasi tersebut dapat digunakan oleh Bank XYZ sebagai referensi dalam mengelola transformasi digital demi mengikuti tren perbankan masa depan.

2. Landasan Teori

2.1 Transformasi Digital

Transformasi digital telah mempengaruhi hampir semua bidang industri yang ada, digital transformasi yang tepat dapat mendorong proses bisnis untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Dalam industri perbankan digital transformasi tidak hanya memberikan kesempatan untuk melakukan perombakan total proses kerja dan sistem yang telah berjalan selama ini, tetapi juga memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk meningkatkan kualitas pengalaman mereka selama proses pengembangan sehingga menghasilkan lebih efisien dan proses yang efektif. Transformasi digital secara fundamental dapat mengubah struktur suatu organisasi, proses bisnis, produk, layanan, dan hubungan dalam organisasi dan masyarakat. Kebutuhan transformasi sangat penting dan telah menjadi prioritas utama bagi perusahaan agar lebih gesit dalam waktu yang cepat mengubah dan mengembangkan pasar.

2.2 Tata Kelola TI

Tata kelola TI menurut De Haes adalah “is a relatively new concept that is increasingly gaining interest in academia and practice. *EGIT is about defining and implementing processes, structures, and relational mechanisms that enable both business and IT stakeholders to execute their responsibilities in support of business/IT alignment and the creation and protection of IT business value*” [2]. Tata kelola TI bertanggung jawab atas menentukan hak keputusan kerangka kerja untuk mendorong perilaku yang diinginkan dalam penggunaan TI. Tujuan tata kelola TI adalah menyelaraskan *IT Resources* yang sudah dioptimalkan dengan strategi organisasi. Untuk mewujudkan tata kelola TI dalam suatu organisasi, maka suatu organisasi harus membangun struktur tata kelola TI *Framework*. Untuk mencapai tata kelola TI yang baik dapat dicapai jika tata kelola tersebut menggunakan *IT Framework* berstandar internasional, seperti dengan mengimplementasikan COBIT, ITIL, ISO dan sebagainya.

2.3 COBIT 2019

COBIT merupakan kerangka kerja yang didesain dan dikembangkan oleh ISACA untuk tata kelola, pengelolaan informasi dan teknologi perusahaan, yang ditujukan untuk seluruh perusahaan [3]. COBIT adalah standar yang dinilai lengkap dalam melakukan tata kelola karena memiliki cakupan yang menyeluruh yakni, mendefinisikan komponen untuk membangun dan menopang sistem tata kelola, proses, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, arus informasi, budaya dan perilaku, keterampilan, dan infrastruktur serta mendefinisikan bahwa faktor desain merupakan hal yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk membangun sistem tata kelola yang paling sesuai dan efektif [3].

2.4 Align, Plan, and organise

Domain pada COBIT 2019 yang nantinya akan digunakan untuk membantu proses penelitian ini adalah *Align, Plan, and organise* (APO). Domain APO membahas mengenai keseluruhan organisasi, strategi, dan kegiatan pendukung TI. Alasan dipilihnya domain ini adalah untuk dapat memaksimalkan penguasaan terhadap implementasi TI. Rancangan teknologi tersebut dapat digunakan oleh Bank XYZ sebagai referensi dalam mengelola transformasi digital demi mengikuti tren perbankan masa depan.

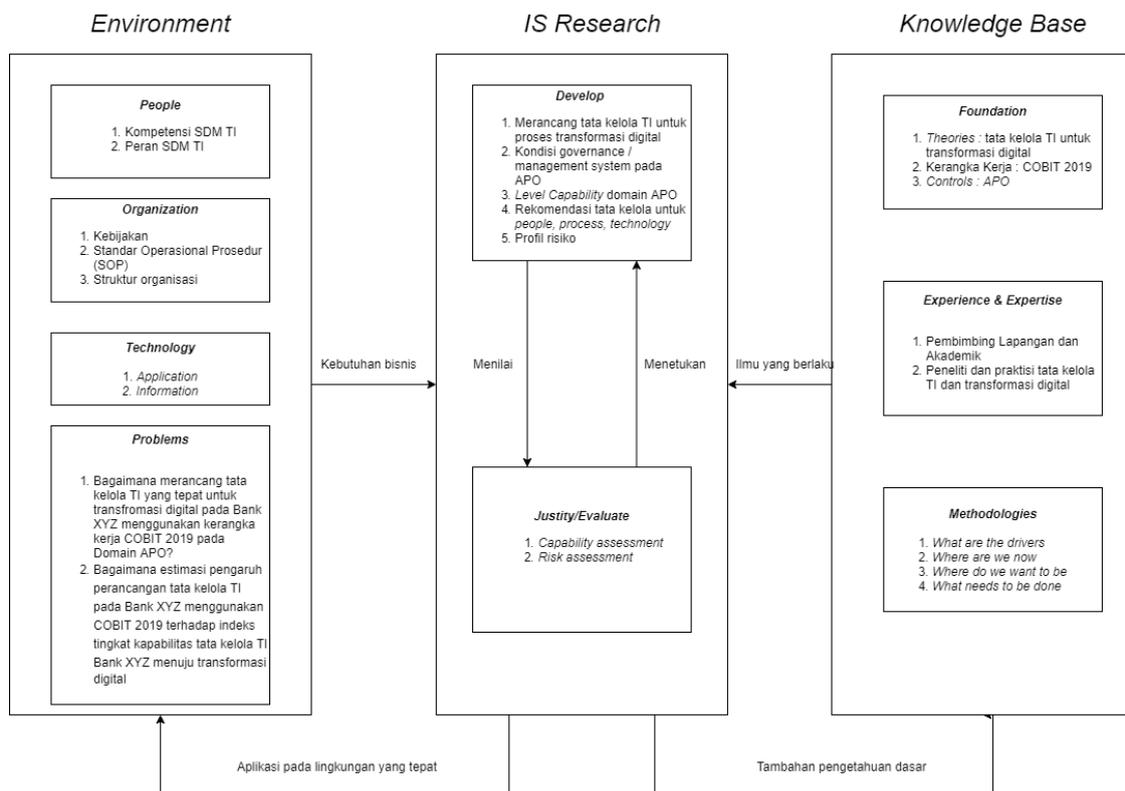
Proses yang ada dalam domain APO COBIT 2019:

- 1) APO01 Mengelola kerangka kerja manajemen TI
- 2) APO02 Mengelola strategi
- 3) APO03 Mengelola Enterprise Arsitektur
- 4) APO04 Mengelola inovasi
- 5) APO05 Mengelola portofolio
- 6) APO06 Mengelola anggaran dan biaya
- 7) APO07 Mengelola hubungan manusia
- 8) APO08 Mengelola hubungan
- 9) APO09 Mengelola perjanjian layanan
- 10) APO10 Mengelola pemasok
- 11) APO11 Mengelola kualitas
- 12) APO12 Mengelola risiko
- 13) APO13 Mengelola keamanan
- 14) APO14 Mengelola data

3. Metodologi Penelitian

3.1 Model Konseptual

Model Konseptual adalah suatu kerangka kerja yang menerangkan keterlibatan individu, kelompok, dan kejadian terhadap suatu ilmu dan pengembangannya. Model Konseptual bertujuan untuk membantu dalam penataan masalah, mengidentifikasi faktor-faktor relevan, dan memberikan koneksi agar lebih mudah untuk memetakan inti masalah. Suatu konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara *factor/variable* yang telah diidentifikasi untuk menganalisis masalah penelitian. Kerangka konseptual dibangun berdasarkan teori yang sudah ada maupun dokumen-dokumen penelitian terdahulu sehingga terintegrasi menjadi suatu kesatuan. Kerangka konseptual ini dibangun berdasarkan dengan metode dari Alan Hevner [4]. Untuk memulai penelitian ini, langkah pertama adalah menetapkan konsep yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu *framework* COBIT 2019.



Gambar III.1 Diagram Konseptual

Model konseptual membagikan cerminan berpikir secara terstruktur guna mengamati permasalahan serta membuktikan pemecahan terhadap permasalahan tersebut. Model konseptual Hevner ini memiliki tiga bagian yaitu lingkungan, penelitian, dan dasar pengetahuan yang menjadi acuan perancangan tata kelola TI pada Bank XYZ. Pada bagian Lingkungan terdapat empat konteks yaitu *people*, *organizational*, *technology* dan *problems*. Untuk bagian kedua penelitian terdapat dua konteks yaitu *develop* dan *evaluate*, bagian penelitian sistem informasi ini yang memberikan hasil dari penelitian akan menjawab kebutuhan perbankan untuk memecahkan masalah lingkungan yang ada. Pada bagian terakhir yaitu ilmu pengetahuan dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teori untuk tata kelola TI dan transformasi digital dengan kerangka kerja COBIT 2019.

3.2 Sistematika Penelitian

Perancangan tata kelola ini menggunakan metode COBIT 2019 *Implementation* yang mengacu pada 7 fase dalam tahap implementasi, karena COBIT 2019 *Implementation* dapat digunakan untuk memberikan panduan bagaimana pendekatan atau *good practice* untuk mengimplementasikan tata kelola TI untuk transformasi digital pada Bank XYZ. Sistematika penelitian yang dipakai adalah fase siklus implementasi COBIT 2019 yang dibatasi dari fase 1-4, karena penelitian ini dilakukan hanya sampai tahap rekomendasi perancangan solusi yang berada pada fase 4, sedangkan fase 5 sudah memasuki tahap implementasi. Gambaran dari sistematika penelitian sesuai dengan penjelasan berikut.

1. *What are the drivers*

Pada tahap ini dimulai dengan melakukan identifikasi masalah melalui studi pustaka untuk menjelaskan latar belakang masalah.

2. *Where are we now*

Pada tahap ini penulis menyusun daftar pertanyaan wawancara mengenai kondisi tata kelola TI perusahaan yang ada pada Bank XYZ dengan acuan COBIT 2019.

3. *Where do we want to be*

Setelah kondisi tata kelola Bank XYZ saat ini diketahui dan menentukan proses prioritas, penulis melakukan analisis kesenjangan berupa perbandingan kondisi tata kelola saat ini dengan kondisi tata kelola yang ditargetkan yang diterapkan aktivitas selanjutnya adalah membuat rekomendasi respons berupa rancangan aspek *people, process, dan technology*.

4. *What needs to be done*

Pada tahap ini dilakukan untuk menyusun atau membuat dokumen rekomendasi atas *people, process, dan technology*. Penyusunan rekomendasi ini didasarkan atas rekomendasi dari setiap tahap sebelumnya yang di rangkai menjadi sebuah dokumen rekomendasi. Dokumen rekomendasi ini digunakan sebagai acuan perbaikan untuk Bank XYZ.

3.3 Analisis Data

3.3.1 Teknik Prioritas Proses

Teknik proses prioritas merupakan proses untuk menentukan skor prioritas dari proses yang paling tertinggi dengan cara analisis menggunakan *design factor* dan dibantu dengan COBIT 2019 *design toolkit*. Skor prioritas tersebut ditampilkan dalam format tabel. Tata kelola TI yang di prioritaskan dapat membantu perusahaan mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya dan hasil teknik proses prioritas ini sangat akurat [5].

3.3.2 Assessment Capability

Assessment capability adalah penilaian kondisi perusahaan saat ini untuk mencapai tujuan atau proses bisnis perusahaan dengan menggunakan standar COBIT 2019. *Template assessment capability* ini dibuat berdasarkan acuan dari COBIT 2019 *Governance and Management Objectives* dengan mengambil setiap aktivitas pada proses domain yang di pilih dan angka *level capability* pada setiap proses yang tertera pada COBIT 2019 *Governance and Management Objectives* [6].

3.3.3 Potensial Improvement

Potensial *Improvement* merupakan tahapan setelah menentukan analisis kesenjangan, lalu kesenjangan yang ada akan dilakukan potensi perbaikan berdasarkan tiga aspek *people, process, technology*.

3.3.4 Prioritas Inisiatif Berbasis Risiko

Prioritas inisiatif berbasis risiko ini merupakan tahap yang akan dilakukan untuk menentukan inisiatif rekomendasi perbaikan yang memiliki urgensi atau aktivitas terpenting yang dibutuhkan oleh Bank XYZ.

3.3.5 Roadmap Implementasi Inisiatif

Tahap *Roadmap* merupakan tahapan dalam penyusunan rekomendasi yang diusulkan pada periode waktu tertentu. Penyusunan *roadmap* ini didasarkan pada prioritas yang telah ditentukan terlebih dahulu. Rekomendasi dengan tingkat urgensi tinggi maka akan didahulukan untuk disusun.

4. Hasil Analisis Data

4.1 Hasil Prioritas Proses Bank XYZ

Hasil skor tertinggi dari teknik prioritas proses yang telah dilakukan adalah APO11 *Manage Quality*, APO07 *Manage Human Resource*, APO05 *Manage Portfolio*. Skor tertinggi pada teknik prioritas proses yaitu 55 yang didapat oleh APO11 *Manage Quality*. Pada skor tertinggi kedua yaitu APO07 *Manage Human Resource* yang memiliki skor 45. Pada skor tertinggi ketiga yaitu APO05 *Manage Portfolio* yang memiliki skor 40.

4.2 Komponen Assessment Capability

Pada komponen *assessment capability* ini memiliki beberapa kriteria yang harus diperhatikan. Yang pertama adalah kriteria dari penilaian. Tabel IV-1 ini menjelaskan kriteria penilaian terhadap aktivitas yang terdapat pada

kerangka kerja COBIT 2019, terutama untuk proses pada domain APO05 *Manage Portfolio*, APO07 *Manage Human Resource*, dan APO11 *Manage Quality*.

Tabel IV-1 Kriteria Penilaian

Jawaban	Skoring	Keterangan
<i>Yes</i>	1	Proses sudah ada dan sudah dijalankan
<i>No</i>	0	Proses belum ada dan belum berjalan
<i>Partially</i>	0,5	Proses sudah ada tetapi belum berjalan

Selain kriteria penilaian diatas, terdapat rating hasil penilaian dari setiap aktivitas yang akan digunakan sebagai parameter apakah aktivitas pada domain APO05, APO07, dan APO11 sudah memenuhi kriteria *framework* COBIT 2019. Tabel IV-2 berikut ini merupakan penjelasan terkait tingkat kapabilitas dari setiap proses dengan skala penilaian yang mengacu pada ISO/IEC 33000.

Tabel IV-2 Skala Penilaian

No	Level	Pencapaian	Keterangan
1	N (<i>Not Achieved</i>)	0%-15%	Tidak adanya bukti dari pencapaian aktivitas pada atribut yang ingin dicapai sebelumnya telah ditetapkan pada proses yang dilakukan penilaian.
2	P (<i>Partially Achieved</i>)	>15%-50%	Sebagian dicapai yaitu kondisi dimana terdapat beberapa bukti dari beberapa pencapaian dan pendekatan pada atribut yang dicapai yang sebelumnya telah ditetapkan pada proses yang dilakukan penilaian.
3	L (<i>Largely Achieved</i>)	>50%-85%	Sebagian besar dicapai yaitu kondisi dimana bukti dari pencapaian dan pendekatan secara sistematis dan signifikan pada atribut yang dicapai sebelumnya yang telah ditetapkan pada proses penelitian
4	F (<i>Fully Achieved</i>)	>85%-100%	Sepenuhnya dicapai yaitu kondisi dimana terdapat bukti dari pencapaian penuh serta pendekatan yang lengkap dan sistematis pada atribut yang dicapai yang sebelumnya telah ditetapkan pada proses yang dilakukan penilaian.

4.3 Hasil Assessment Capability

Setelah dilakukannya penilaian setiap aktivitas proses terhadap domain APO05, APO07, dan APO11. Maka akan mendapat hasil *assessment capability level* dari setiap aktivitas pada setiap proses. Tabel IV-3, Tabel IV-4, dan Tabel IV-5 dapat menjelaskan hasil *assessment capability* dari domain APO05, APO07, dan APO11.

Tabel IV- 3 Assessment Capability APO05 Managed Portfolio

No	Aktivitas	Pemenuhan	Level
1	APO05.01 Menentukan ketersediaan dana	100 % <i>Fully</i>	2
2	APO05.02 Mengevaluasi dan memilih program yang akan didanai	100 % <i>Fully</i>	2
		60 % <i>Largely</i>	3
3	APO05.03 Memantau, mengoptimalkan dan melaporkan kinerja portofolio investasi	100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
4	APO05.04 Menjaga portofolio program dan proyek investasi	100 % <i>Fully</i>	3
5	APO05.05 Mengelola pencapaian manfaat dari menyediakan dan memelihara produk maupun layanan	0 % <i>None</i>	4
		0 % <i>None</i>	5

Tabel IV-4 Assessment Capability APO07 Managed Human Resource

No	Aktivitas	Pemenuhan	Level
1	APO07.01 Memelihara dan mempertahankan staf yang memadai	100 % <i>Fully</i>	2
		100 % <i>Fully</i>	3
2	APO07.02 Mengidentifikasi personel TI utama	100 % <i>Fully</i>	2
		0 % <i>None</i>	3
3	APO07.03 Menjaga keterampilan dan kompetensi personel	100 % <i>Fully</i>	2

No	Aktivitas	Pemenuhan	Level
		100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
4	APO07.04 Menilai dan menghargai prestasi kinerja staf	100 % <i>Fully</i>	2
		100 % <i>Fully</i>	3
5	APO07.05 <i>plan and track</i> penggunaan TI dan sumber daya manusia	100 % <i>Fully</i>	2
		100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
6	APO07.06 Mengelola staf kontrak	100 % <i>Fully</i>	2
		100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4

Tabel IV- 5 *Assessment Capability APO11 Managed Quality*

No	Aktivitas	Pemenuhan	Level
1	APO11.01 Membangun sistem manajemen mutu (<i>Quality Management System</i>)	100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
		100 % <i>Fully</i>	5
2	APO11.02 Fokus terhadap manajemen kualitas pada pelanggan	100 % <i>Fully</i>	3
		50 % <i>Partially</i>	4
3	APO11.03 Mengelola standar kualitas, praktik, dan prosedur ke dalam proses dan solusi utama	100 % <i>Fully</i>	2
		67 % <i>Largely</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
4	APO11.04 Melakukan pemantauan, kontrol, dan ulasan kualitas	100 % <i>Fully</i>	3
		100 % <i>Fully</i>	4
		100 % <i>Fully</i>	5
5	APO11.05 Mempertahankan peningkatan berkelanjutan	0 % <i>None</i>	2
		0 % <i>None</i>	3
		0 % <i>None</i>	4

4.4 Menentukan Target

Pada tahap ini akan dilakukan penentuan target dari hasil penilaian capability pada fase kedua, target yang dihasilkan berasal dari arah dan keinginan Bank XYZ. Regulasi terbaru dari Kementerian BUMN juga mewajibkan BUMN melaksanakan *Assessment IT maturity Level* secara independen dengan target skor 3 pada tahun 2021 dan wajib melakukan *Assessment IT Maturity Level* dengan menggunakan *Framework COBIT 5*, COBIT 2019 atau versi yang lebih baru [7].

4.5 Analisis Kesenjangan

Pada tahap ini dilakukan analisis kesenjangan yang telah didapatkan dari penilaian *capability* pada fase kedua. Analisis kesenjangan dilakukan dengan menilai kondisi saat ini dan kondisi target, dimana akan dihasilkan temuan terkait kondisi yang tidak sesuai dengan kondisi target.

Tabel IV- 6 Analisis Kesenjangan Pada Proses APO05 *Managed Portfolio*

No	Aktivitas	Gap
1	APO05.01 Menentukan ketersediaan dana	Tidak Ada Gap
2	APO05.02 Mengevaluasi dan memilih program yang akan didanai	Bank XYZ belum memiliki prosedur untuk mengkomunikasikan aspek-aspek portofolio yang terkait biaya, manfaat dan risiko untuk di pertimbangkan dalam pembuatan prioritas anggaran
3	APO05.03 Memantau, mengoptimalkan dan melaporkan kinerja portofolio investasi	Tidak Ada Gap
4	APO05.04 Menjaga portofolio program dan proyek investasi	Tidak Ada Gap
5	APO05.05 Mengelola pencapaian manfaat dari menyediakan dan memelihara produk maupun layanan	Tidak Ada Gap

Tabel IV- 7 Analisis Kesenjangan Pada Proses APO07 *Managed Human Resource*

No	Aktivitas	Gap
1	APO07.01 Memelihara dan mempertahankan staf yang	Tidak Ada Gap

No	Aktivitas	Gap
	memadai	
2	APO07.02 Mengidentifikasi personel TI utama	Bank XYZ belum melakukan pengujian terhadap <i>staff backup plan</i> secara teratur
3	APO07.03 Menjaga keterampilan dan kompetensi personel	Tidak Ada Gap
4	APO07.04 Menilai dan menghargai prestasi kinerja staf	Tidak Ada Gap
5	APO07.05 <i>plan and track</i> penggunaan TI dan sumber daya manusia	Tidak Ada Gap
6	APO07.06 Mengelola staf kontrak	Tidak Ada Gap

Tabel IV- 8 Analisis Kesenjangan Pada Proses APO11 *Managed Quality*

No	Aktivitas	Gap
1	APO11.01 Membangun sistem manajemen mutu (<i>Quality Management System</i>)	Tidak Ada Gap
2	APO11.02 Fokus terhadap manajemen kualitas pada pelanggan	Tidak Ada Gap
3	APO11.03 Mengelola standar kualitas, praktik, dan prosedur ke dalam proses dan solusi utama	Bank XYZ sudah mengintegrasikan praktik <i>quality management</i> Hanya di operasional IT dan Security IT
4	APO11.04 Melakukan pemantauan, kontrol, dan ulasan kualitas	Tidak Ada Gap
5	APO11.05 Mempertahankan peningkatan berkelanjutan	Bank XYZ belum memiliki platform untuk berbagi praktik yang baik dan menangkap informasi tentang cacat dan kesalahan untuk memungkinkan pembelajaran dari praktik tersebut.

Pada tabel analisis kesenjangan pada proses APO05 *Managed Portfolio* terdapat gap pada APO05.02 Mengevaluasi dan memilih program yang akan didanai, karena kondisi *existing* pada proses tersebut belum mencapai 3. Pada tabel analisis kesenjangan pada proses APO07 *Managed Human Resource* terdapat gap pada APO07.02 Mengidentifikasi personel TI utama, karena kondisi *existing* pada proses tersebut belum mencapai 3. Pada tabel analisis kesenjangan pada proses APO11 *Managed quality* terdapat gap pada APO11.03 Mengelola standar kualitas, praktik, dan prosedur ke dalam proses dan solusi utama, dan APO11.05 Mempertahankan peningkatan berkelanjutan, karena pada kondisi *existing* pada proses tersebut belum mencapai 3. Untuk kondisi *level capability* 4 dan 5 yang nilainya belum *fully* tidak dimasukkan ke dalam kategori, karena menurut regulasi terbaru dari kementerian BUMN yang mewajibkan perusahaan untuk melaksanakan *Assessment IT Maturity Level* secara *Independent* dengan skor target bernilai 3 pada Tahun 2021 dan penentuan target yang berasal dari Bank XYZ untuk meningkatkan nilai *capability* layanan bisnis dan TI yang sesuai dengan *framework*.

4.6 Potential Improvement

Pada tahap ini merupakan penentuan *potensial improvment* yang disesuaikan dengan kondisi saat ini pada Bank XYZ. Untuk menentukan *potensial improvment* yang baik harus memilih perbaikan yang akan dilakukan berdasarkan tiga aspek yaitu *people, process, dan technology*.

5. Perancangan

5.1 Perancangan Aspek People

Perancangan ini dilakukan sesuai dengan acuan rekomendasi yang sudah di analisis sebelumnya yang menghasilkan rekomendasi *responsibility* dan rekomendasi *skill & awerness*. Diharapkan dengan adanya rekomendasi perancangan ini dapat membantu Bank XYZ untuk menunjang proses bisnis agar menjadi lebih baik. Rekomendasi *responsibility* merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan dan dibentuk menjadi panduan untuk di kerjakan pada setiap pegawai yang ada di Bank XYZ. Rekomendasi ini akan di sesuaikan kembali dengan kebutuhan Bank XYZ berdasarkan analisis sebelumnya. Rekomendasi *skill & awerness* ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan seluruh pegawai, untuk menunjang tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Rekomendasi ini akan di sesuaikan kembali dengan kebutuhan Bank XYZ.

5.2 Perancangan Aspek Process

Perancangan ini dilakukan sesuai dengan acuan rekomendasi yang sudah di analisis sebelumnya yang menghasilkan rekomendasi berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) dan instruksi kerja yang perlu ada pada Bank XYZ. Diharapkan dengan adanya rekomendasi perancangan ini dapat membantu Bank XYZ untuk menunjang proses bisnis agar menjadi lebih baik.

SOP merupakan dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang disusun untuk memudahkan menyelesaikan pekerjaan agar memperoleh hasil kerja yang efektif dengan biaya yang sedikit. SOP dibuat sebagai panduan untuk

melakukan seluruh kegiatan operasional agar berjalan dengan sesuai rencana. Rekomendasi SOP yang telah dibuat akan di sesuaikan dengan kebutuhan Bank XYZ berdasarkan hasil kesenjangan yang ada.

Rekomendasi instruksi kerja dibuat untuk menuntun atau cara melakukan sesuatu yang dapat mempermudah seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan benar. yang telah dibuat akan di sesuaikan dengan kebutuhan Bank XYZ berdasarkan hasil kesenjangan yang ada dan berdasarkan instruksi kerja penggunaan *tools Intellect*.

5.3 Perancangan Aspek *Technology*

Perancangan ini dilakukan sesuai dengan acuan rekomendasi yang sudah di analisis sebelumnya yang menghasilkan rekomendasi berupa *tools* perlu ada pada Bank XYZ. Diharapkan dengan adanya rekomendasi perancangan ini dapat membantu Bank XYZ untuk menunjang proses bisnis agar menjadi lebih baik.

6. Kesimpulan

Kondisi penerapan tata kelola TI di bank XYZ pada proses penetapan peran TI serta perencanaan TI dapat dijelaskan pada *design factor*. Kondisi tata kelola TI pada Bank XYZ dapat dilihat dari hasil *assessmnet* yang telah dilakukan menggunakan COBIT 2019 yang berfokus pada domain APO05 *Managed Portfolio*, APO07 *Managed Human Resources*, dan APO11 *Managed quality*.

Rekomendasi perancangan tata kelola TI untuk domain APO pada Bank XYZ dibuat berdasarkan aspek *people, process, dan technology*. Pada aspek *people* menghasilkan rekomendasi *responsibility* lebih detail, serta dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik untuk mendukung proses bisnis serta dapat mencapai target dari Bank XYZ. Pada aspek *process* menghasilkan rekomendasi SOP dan instruksi kerja yang dapat menjadi panduan dalam melakukan aktivitas pekerjaan agar memudahkan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan. Pada aspek *technology* menghasilkan rekomendasi *tools* yang dapat membantu pegawai dalam memecahkan permasalahan serta dengan menggunakan *tools* yang saling berintegrasi dapat meningkatkan efisiensi operasional di Bank XYZ

Dari hasil penelitian perancangan tata Kelola TI untuk transformasi digital Bank XYZ terdapat pengaruh dari rekomendasi yang di usulkan. Perbandingan *assessment* rekomendasi awal dengan *assessment* yang sudah dilakukan yaitu 0.32 atau 6.4% peningkatan pada kondisi level *capability* Bank XYZ.

Referensi :

- [1] R. Mulyana, L. Rusu, and E. Perjons, "IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review," *AMCIS 2021 Proc.*, pp. 0–10, 2021, [Online]. Available: https://aisel.aisnet.org/amcis2021/adv_info_systems_general_track/adv_info_systems_general_track/19.
- [2] S. De Haes, W. Van Grembergen, J. Anant, and T. Huygh, *Enterprise Governance of Information Technology. Achieving Alignment and Value in Digital Organizations*. 2020.
- [3] ISACA, *COBIT2019: Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution*. 2018.
- [4] A. R. Hevner, S. T. March, J. Park, and S. Ram, "Design science in information systems research," *MIS Q. Manag. Inf. Syst.*, vol. 28, no. 1, pp. 75–105, 2004, doi: 10.2307/25148625.
- [5] COBIT, *Designing an Information and Technology Governance Solution*. 2018.
- [6] ISACA, *Governance and Management Objectives*. 2018.
- [7] G. K. BUMN, "Ternbusan: 1. Wakil Menteri BUMN I 2. Wakil Menteri BUMN II 3. Pejabat Eselon II Kementerian BUMN," no. 13, 2021.