

PEMETAAN TATA KELOLA TI DAN ANALISA FAKTOR PENGHAMBATNYA: STUDI KASUS PT BANK DNM, TBK

ALFIAN

Program Studi Teknik Informatika Universitas Muhammadiyah Tangerang
Jl. Perintis Kemerdekaan I/33, Cikokol – Tangerang-Banten
E-mail: alfian81@gmail.com

ABSTRAK

Pemenuhan penyediaan informasi yang akurat dan tepat waktu dalam penggunaan, pengelolaan, efektifitas dan pertanggung jawaban dalam sektor perbankan adalah sebuah keharusan. Sebagai sebuah high regulation industry, maka dibutuhkan sebuah Tata Kelola yang baik untuk semua sektor termasuk di bidang Teknologi Informasi (TI), terutama dalam pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Permasalahan Faktor-faktor yang mendukung dan mempengaruhi dalam penerapan tata kelola TI pada perbankan khususnya pada Bank DNM coba diangkat dalam penelitian Tesis ini. Penelitian menggunakan *framework IT Governance* sebagai metode analisisnya, yaitu: Struktur, proses, Mekanisme Hubungan; Weill & Ross; ITGI; dan AS8015. Kemudian dari hasil pemetaan yang didapat akan dirumuskan permasalahan-permasalahan yang dihadapi Bank DNM dalam tata kelola TI nya. Perumusan permasalahan kemudian dipetakan kedalam *Fishbone Analysis* dan coba diberikan solusinya menggunakan *Best Practice COBIT 4.1* Dari hasil penelitian ini diharapkan Bank DNM dapat meningkatkan pemenuhan kebutuhannya dalam hal penyediaan informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya di sektor perbankan.

Kata Kunci: *IT Governance, Good Corporate Governance, COBIT 4.1.*

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman, dunia bisnis saat ini tidak dapat dipisahkan lagi dari teknologi informasi. Teknologi informasi yang awalnya sebagai support dan mendukung operasional, secara bertahap sudah berubah menjadi *key operational, high potential* dan terakhir menjadi *strategic* (Mac Farlan) perusahaan untuk meningkatkan *competitive advantage* serta menjawab kebutuhan bisnis dalam memenuhi tuntutan pasar dan *time to market*. Untuk itulah dibutuhkan suatu sinergi yang kuat antara bisnis dan teknologi, agar terjadi keselarasan dan dapat selalu berjalan beriringan dalam meningkatkan pertumbuhan bisnis.

Sebagai salah satu contoh industri yang paling banyak bergantung teknologi informasi adalah perbankan. Disini keselarasan (*alignment*) antara strategi bisnis dan strategi

teknologi informasi adalah suatu keharusan, terlebih kebutuhan untuk dapat memberikan data yang cepat, tepat dan akurat. Terlebih saat ini, dunia perbankan sudah mulai menggunakan teknologi komunikasi dan teknologi informasi menjadi tingkat persaingan yang kompetitif dalam memberikan kemudahan layanan, transaksi yang murah dan dapat dijangkau dimanapun berada dengan adanya *electronic channel* seperti ATM, SMS Banking, Internet Banking, Mobile Banking

Terlepas dari itu semua, dengan kemajuan teknologi informasi juga harus ditingkatkan keamanan dalam pelayanan terhadap nasabah, karena *security* merupakan faktor yang sangat krusial dalam industri ini. Untuk itulah teknologi informasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan keamanan dalam bertransaksi seperti penggunaan PIN, *encrypted, Pinpad, token* dan lain-lain. Faktor

security memang tidak dapat dipisahkan dari kemajuan teknologi informasi.

Selain faktor *security*, peningkatan teknologi Informasi ini juga harus didukung dengan adanya suatu tata kelola TI (*IT Governance*) yang baik agar pemanfaatan teknologi lebih terarah, terstruktur serta optimal. Pemodelan *IT Governance* sendiri sebenarnya tidak mengindikasikan secara langsung bahwa perusahaan menerapkan suatu tata kelola perusahaan yang baik. Namun demikian dengan memodelkan suatu tata kelola IT akan menjadi langkah awal perusahaan dalam menuju tata kelola yang baik dan pada akhirnya dapat menghasilkan *Good Corporate Governance*. Sedangkan tantangan lain yang akan dihadapi adalah cara mengimplementasi model yang telah dibuat tersebut.

Fokus utama dalam tata kelola TI adalah TI harus memberikan dukungan terhadap bisnis sehingga menghasilkan *value* dan memitigasi resiko yang mungkin timbul. Tata kelola TI ini dapat dimulai dengan *awareness* pimpinan dan didukung dengan *awareness* oleh semua pihak. Yang lebih penting adalah semua harus sadar tentang peran dan akibat dari penerapan TI secara *enterprise*, mendefinisikan *constrain* tentang TI *professional* yang harus dioperasikan, diukur dan memahami risiko yang ada dan memberikan jaminan tentang pelaksanaannya.

Selain itu pentingnya strategi dan tata kelola TI terutama dalam perbankan yaitu me-nyangkut *Risk Management, Core Banking Transformation, Managing the Data Infra-structure, Transaction Banking* dan *Selective Sourcing, financial Insights* (2008). Tentunya tanpa tata kelola yang baik terhadap aspek-aspek TI tersebut akan menimbulkan resiko bagi perbankan itu sendiri dimana tingkat per-saingan dan regulasi yang mengaturnya sangat ketat.

Sesuai dengan uraian di atas, penulis akan menguraikan tata kelola TI di Bank DNM Indonesia dengan jumlah karyawan lebih dari 33.000 orang yang tersebar secara nasional, dan memiliki lebih dari 1400 cabang termasuk anak perusahaan lainnya. Selain itu juga terdapat bermacam *electronic channel* (lebih dari 14000 ATM termasuk jaringan mitra, *SMS Banking, Internet Banking*

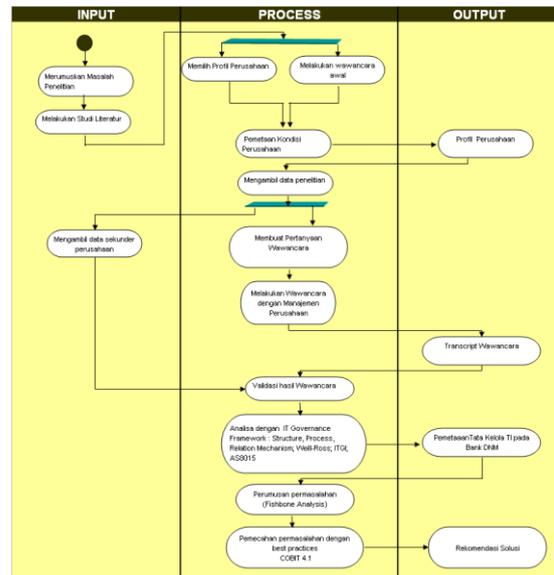
dan *Call Center*).

Untuk dapat memperoleh gambaran model tata kelola TI di Bank DNM INDONESIA, penulis akan menggunakan pendekatan beberapa model *IT Governance* yang sudah ada.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Secara garis besar metodologi riset yang digunakan adalah studi kasus, dengan pendekatan hipotesa model. Studi ini meliputi anali-sa kontekstual dan mendalam tentang sesuatu yang berkaitan dengan situasi serupa yang ada di dalam organisasi lain. Sedangkan pendekatan hipotesa digunakan untuk memperoleh karakteristik atau fenomena yang terlihat dalam sebuah situasi dan ingin dapat dijelaskan secara lebih baik dengan memberikan riwayat mengenai faktor terkait (Sekaran, 2003).

Penelitian ini meliputi tiga tahapan, di-antara lain tahapan *input* penelitian, tahapan proses penelitian dan yang terakhir tahapan *output* penelitian. Ditiap tahapan ada berbagai macam pekerjaan yang dilakukan untuk men-dukung penelitian ini.



Gambar 1. Tahapan penelitian

III. PROFILE BANK DNM

PT Bank DNM Indonesia Tbk didirikan pada tahun 1956 dengan nama PT Bank Kopra Indonesia. Pada tahun 1976 namanya menjadi Bank DNM Indonesia hingga kini. Bank DNM menjadi bank devisa swasta pertama di Indonesia tahun 1976 dan Per-

seroan Terbuka pada tahun 1989.

Pada tahun 1997, sebagai akibat krisis moneter Asia, Bank DNM mengalami kesulitan likuiditas dan diambil alih oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) sebagai bank BTO. Pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia melalui BPPN merekapitalisasi Bank DNM dengan obligasi pemerintah senilai Rp 32 triliun. Saat itu juga, sebuah bank BTO dilebur ke Perseroan sebagai bagian dari program pembenahan BPPN.

Pada tahun 2000, delapan bank BTO lainnya dilebur ke dalam Bank DNM. Namun sebagai surviving entity, Bank DNM bangkit menjadi salah satu pilar perbankan nasional.

Dalam kurun waktu tiga tahun berikutnya, Bank DNM melakukan restrukturisasi luas mencakup manajemen, manusia, organisasi, sistem, nilai perilaku serta identitas perusahaan. Upaya ini berhasil meletakkan fondasi maupun prasarana baru bagi Perseroan guna meraih pertumbuhan berdasarkan transparansi, responsibilitas, integritas dan profesionalisme (TRIP).

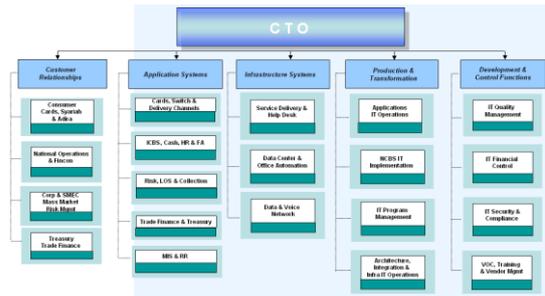
Pada tahun 2003, Bank DNM diambil alih oleh Konsorsium Asia Finance Indonesia sebagai pemegang saham pengendali. Dengan kendali manajemen baru, serta modal 180-hari pemetaan modal bisnis dan strategi baru, Bank DNM terus menjalani perubahan transformasional yang dirancang untuk dijadikannya sebagai bank nasional terkemuka dan pelaku regional unggulan.

IV. PEMETAAN PENGELOLAAN IT BANK DNM

Bank DNM sebagai salah satu Bank Swasta terbesar di Indonesia saat ini sudah mengenal prinsip Tata kelola TI. Penulis mencoba menjabarkan bagaimana sistem yang berjalan saat ini.

a. Struktur

Berikut struktur TI Bank DNM seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi TI Bank DNM

Dalam struktur besar Kantor Pusat, Divisi Teknologi Informasi berada dibawah *Functional heads*, selain dari *Products Heads* dan *Business heads*. Divisi TI dipimpin oleh seorang CTO yang bertanggung jawab langsung kepada dewan direksi terutama Direktur Operasional. Menurut penulis, dari beberapa studi kasus tentang perbankan memiliki kesamaan dimana semua divisi TI berada satu bagian dengan Operasional baik di level 1 atau pun 2. Hal ini mungkin disebabkan TI dan Operasional merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan sehingga diperlukan suatu koordinasi yang terus menerus, dimana Operasional perbankan adalah titik vital dalam pelayanan ke nasabah dan tidak boleh terputus meski hanya sebentar, begitu pula dengan TI. Hal ini didukung dengan adanya sentralisasi Operasional dan adanya *economies of scale* dari kemampuan IT yang mampu menangani transaksi dalam jumlah besar sehingga digabungkan antara TI dan operasional untuk mempermudah dalam pelaksanaan maupun pengawasannya.

b. Implementasi teknologi mutakhir *New Core Banking System* (NCBS)

Bank DNM sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia kembali menunjukkan komitmennya untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah, dengan diterapkannya teknologi mutakhir *New Core Banking System* (NCBS) untuk menggantikan system *International Comprehensive Banking System* (ICBS) yang telah menjadi system core banking bank DNM saat ini. Dengan perubahan dari system ICBS ke NCBS, maka diharapkan Bank DNM akan lebih focus kepada nasabah dan memiliki fleksibilitas dalam menawarkan berbagai produk inovatif dari berbagai segmen bisnis melalui berbagai saluran distribusi yang didukung kapabilitas

single view customer.

Mengingat kritikal dan skalanya yang Bank Wide, maka Sejumlah 80 orang pegawai lintas divisi (berbagai unit kerja) telah bergabung sebagai anggota tim program, dari vendornya sendiri I-Flex sendiri telah menugaskan tim yang beranggotakan lebih dari 30 orang khusus untuk mengerjakan program ini. Pelaksanaan Aplikasi system NCBS ini dibawah arahan NCBS *Steering Committee* yang dipimpin langsung oleh Wakil Direktur Utama dan beranggotakan Direktur Teknologi Informasi sekaligus CIO, Direktur Operasional, Direktur keuangan.

Proyek NCBS merupakan kumpulan tahapan proyek yang terdiri dari:

a) Proyek *Enterprise General Ledger* (EGL)

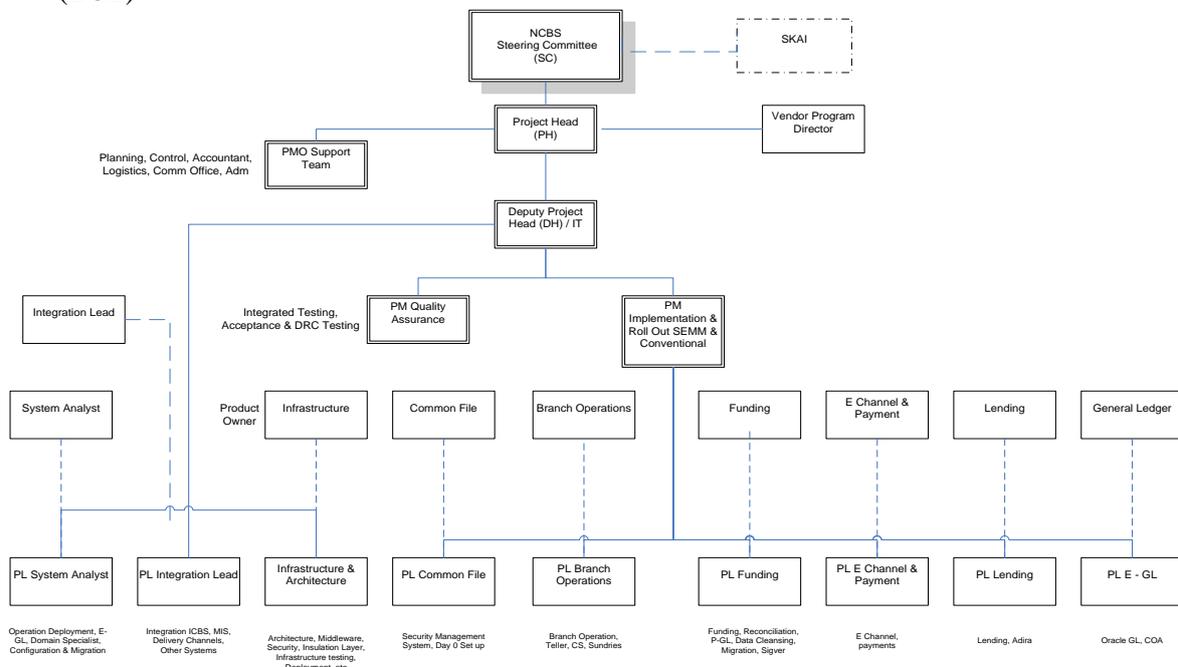
Adalah proyek yang ditujukan untuk mengimplementasikan EGL sehingga konsolidasi financial bank dapat ditampilkan melalui EGL.

b) Proyek SEMM

Adalah proyek yang ditujukan transformasi bisnis bagi operasi cabang SEMM serta mengimplementasikan *Flexcube Core Banking System* (NCBS)

c) Proyek Konvensional

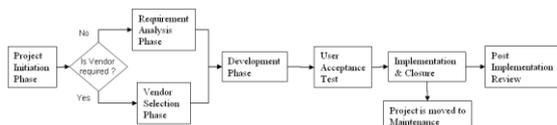
Adalah proyek yang ditujukan untuk melakukan transformasi bisnis di cabang konvensional dan mengimplementasikan *Flexcube* NCBS.



Gambar 3. Struktur Proyek NCBS

c. Proses

Bank DNM memiliki suatu pedoman dalam melaksanakan penyusunan inisiatif yaitu sesuai SE tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT Bank DNM (Persero) Tbk. Tahun 2008 dengan Petunjuk Pelaksanaannya. Dalam penyusunan inisiatif dilakukan penyusunan yang berasal dari *Top Down* dan *Bottom Up*. Adapun usulan *Top Down* diawali melalui penyusunan *Annual Strategic Business Plan (ASBP)* untuk *Business Unit* maupun *Annual Planning Supporting Plan (ASSP)* untuk *Corporate Center* dan *Shared Services*. Untuk proses secara *Bottom-Up* penyusunan dilakukan mulai dari unit kerja yang terendah. Usulan ini juga diikuti dengan usulan RKAP 2008 dari Group yang disampaikan kepada SPM Group dan harus mendapat persetujuan Direktur Bidang/ EVP/Koordinator bidang yang membawahi Group yang bersangkutan. Proses penyusunan ini menempuh beberapa tahapan, dimana terdapat *challenge session* untuk masing-masing Group sebelum diajukan untuk memperoleh persetujuan Direksi dan pada akhirnya disebut dengan Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan. Secara keseluruhan inisiatif tersebut dapat disarikan dapat suatu IT Project Life Cycle seperti terlihat pada gambar 4.



Gambar 4. IT Project Life Cycle (SDLC)

Deliverables	Vendor Selection (only in case of Vendor development)	Development	User Acceptance Test
Project Initiation	RFI (optional)	Release Notes/Design Document	Technical Problem Report
Service Request Form	RFI (optional)	Test Plan	Final DR Plan (for new applications)
Business Requirements Doc	POC (optional)	Unit/SIT Specification	UAT sign-off
Principal Approval	SOW	Source Code	SLA
	Functional Specification Doc	Defect log (for Unit/SIT)	OLA
	Project Approval Memo	SIT Sign-off	Program Release Notice (if changed after UAT)
	IP	Acceptance Test Plan	Change Request Form
	Purchase Requisition Form	Acceptance Test Specification	D Day checklist
	PMP	Program Release Notice (after SIT)	
	Detail Plan	Operating Procedures Manual	
Requirement Analysis (only in case of BDI development)		Security Matrix	Implementation & Closure
Functional Specification Doc		User Authorization matrix	Production Assurance script
Project Approval Memo		Maintenance Manual	Implementation report
IP		Draft DR Plan (for new applications)	Disposition plan
Purchase Requisition Form			
PMP			Post-Implementation Review
Detail Plan			Post-Implementation review report

Gambar 5. Deliverables dari SDLC IT

Penilaian nilai tambah investasi TI terhadap bisnis dilakukan dengan perhitungan *break event point*. Setelah proyek TI berakhir, dilakukan perbandingan antara hasil proyek dengan rancangan yang dibangun sebelumnya apakah sesuai atau tidak. Dari hasil yang sudah dilakukan, aplikasi-aplikasi yang dibangun atas permintaan internal, se-

perti bisnis-bisnis unit lainnya, selalu berhasil dan sukses di-*deploy*.

d. Mekanisme Relasional

Pengelolaan dan monitoring pencapaian *vendor* biasanya menggunakan *Service Level Agreement Bank DNM* untuk:

1. Sebagai standar pelayanan suatu unit kerja ataupun *vendor* dan sarana memperbaiki standar tersebut secara terus menerus.
2. Sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja unit kerja ataupun *vendor*.
3. Memotivasi unit kerja melakukan inovasi dan perbaikan dalam proses penyediaan *service*, sehingga *service* dapat disediakan lebih cepat dan dengan standar yang lebih baik.

Selain itu terdapat *Operational Reliability* secara ketat dikontrol, diukur dan dimonitor melalui SLA dan ditinjau kembali dalam *annual maintenance renewals*. Berikut adalah contoh SLA IT ke Bisnis Unit:

- a. *Availability Core Banking Systems, Payment System, Delivery Channel Systems* (rata-rata 99.5%)
- b. *Availability Support System & Stand alone* (rata-rata 99.5%)

Untuk menjaga SLA IT ke Bisnis Unit tersebut maka dilakukan *Maintenance Agreement* dengan *Vendor* yang dimonitor oleh IT seperti yang bisa dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. SLA TI ke vendor

SLA IT to Vendor		
Criticality System	Down Time Tolerance	Minimum SLA
Mission Critical System	< 5 minutes	99.99 %
Very Critical System	< 2 hours	99.72 %
Moderately Critical System	< 8 hours	98.88 %
Support System	< 24 hours	96.67 %
Standalone System	< 48 hours	93.33 %

Menurut penulis secara keseluruhan mekanisme hubungan di Bank DNM sudah sangat baik dan terstruktur baik desain maupun pe-nerapannya. Selain itu fungsi dari PMO, QM juga berperan penting didalamnya khususnya dalam pengelolaan dan pencapaian implementasi proyek IT. Didukung dengan

portal untuk penyampaian informasi penting meskipun saat ini baru beberapa group yang memanfaatkannya, namun ke depan diharapkan semua dapat menggunakannya. Penyampaian informasi pa-da Bank DNM dapat berupa sebagai berikut:

Tabel 2. Relations Mechanism Bank DNM

No	Jenis	Keterangan
1	Memo	Penyampaian Informasi/ permintaan antar department dalam satu group
2	Nota	Penyampaian Informasi/ permintaan antar group di Bank DNM
3	Surat	Penyampaian Informasi/ permintaan kepada pihak ketiga diluar Bank DNM
4	Risalah Rapat / MOM	Notulensi hasil keputusan rapat
5	Surat Keputusan	Ketetapan tentang hasil pemutusan sesuatu
6	Surat Edaran	Pemberitahuan tentang informasi penting berkaitan dengan semua proses, budaya, karyawan
7	Email	Sarana komunikasi antar pegawai atau pihak eksternal
8	Portal	Media komunikasi dari management ke seluruh internal karyawan

e. Weill & Ross

Dalam modelnya, Weill & Ross menggambarkan tentang lima hal penting yaitu *IT Principle, IT Architecture, IT Infrastructure, Business Application Needs* dan *IT Investment*. Model ini menggambarkan bagaimana proses usulan dan pengambilan

keputusan dari kelima hal penting tersebut. Dari hasil wawancara dan studi literatur, Model Weill & Ross di Bank DNM dengan pendekatan *governance arrangement matrix* dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 3 Governance Arrangements Matrix Bank DNM

	IT Principles		IT Architecture		IT Infrastructure Strategies		Business Application Needs		IT Investment		
	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	
Governance Archetype	Business Monarchy		ITSC & BOD						ITSC & BOD		ITSC & BOD
	IT Monarchy			CTO & GHIT	ITSC & CTO	CTO & GHIT	ITSC & CTO				
	Federal										
	Federal										
	Duopoly	IT & Unit Bisnis terkait							IT & Unit Bisnis terkait		IT & Unit Bisnis terkait
	Anarchy										

Dari tabel diatas, terlihat bahwa hampir sebagian besar *IT decision* yang berhubungan dengan infrastruktur dan arsitektur diambil oleh CTO dan *Group Head Of IT* (GHIT) sehingga peranan IT sangat dominan disini, dalam Rapat *IT Steering Commiteee* sendiri juga dihadiri Direksi, dengan mendapat input dari pihak IT maupun unit bisnis terkait. Selain itu menurut penulis dapat disimpulkan bahwa di Bank DNM sudah terjadi sinergi antara IT dan bisnis, dimana dalam pengambilan keputusan penting terkait IT tetap melibatkan bisnis unit dan semua usulan inisiatif murni berasal dari bis-

nis unit. Namun demikian terdapat perbedaan simptom khususnya waktu awal masuknya perusahaan investasi asing ke DNM dimana untuk membangun suatu sistem yang baru dan terintegrasi, lebih ditekankan pola *IT Driven*, dimana semua usulan yang berkaitan dengan IT atau tidak, tetap diputuskan oleh IT. Hal ini disebabkan karena untuk mempermudah proses integrasi dan mewujudkan proses transformasi sistem dengan segera. Proses ini juga didukung oleh *management IT*, khususnya CTO pada waktu itu dimana CTO berperan seperti tangan besi dan mau tidak mau bisnis unit harus ikut. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari *IT - Data, Voice and Network (DVN) Head*:

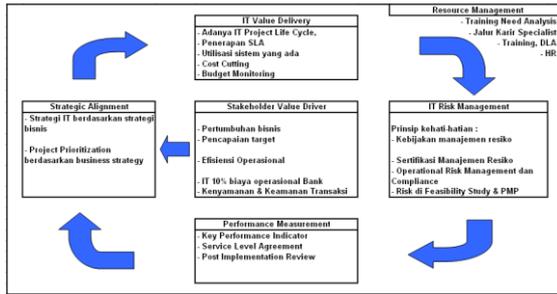
“CTO pasti terlibat dalam strategi bisnis, dan peranannya sangat kuat karena CTO sekarang merupakan satu paket dengan CEO DNM sebelumnya. Dan CEO tersebut sekarang masuk ke level direksi pada perusahaan induk DNM (Temasek Holding).”

Dengan jaminan sistem yang dibangun akan establish dan mampu mendukung kebutuhan bisnis di masa depan. Seiring berjalannya waktu setelah sistem stabil, semua sudah berbalik seperti sekarang ini, dimana semua adalah *business driven* sesuai dengan pendapat dari *IT - DVN Head*:

“Di perusahaan terjadi pola business driven karena semua inisiatif berasal dari bisnis unit, sedangkan IT hanya memberikan dukungan dan analisa yang membantu bisnis unit dalam memilih aplikasi atau teknologi apa yang dapat diterapkan.”

f. ITGI Fokus Area

Penulis akan memetakan dalam model ITGI yang terdiri dari *Stakeholder Value Analysis, Strategic Alignment, IT Value Delivery, Risk Management, Performance Measurement* dan *IT Resources Management*. Adapun teori ini melengkapi teori-teori yang lain dengan adanya *Risk Management* dan *Value Delivery*. Adapun gambaran *ITGI focus area* dapat dilihat pada gambar 4.8.



Gambar 6. ITGI Focus Area di Bank DNM

Pertama dari *Stakeholder Value Analysis* bank DNM adalah untuk memenuhi pertumbuhan bisnis, memenuhi pencapaian target, efisiensi operasional, Kenyamanan dan Keamanan Transaksi. Hal ini dipertegas dari hasil wawancara dari IT - DVN Head:

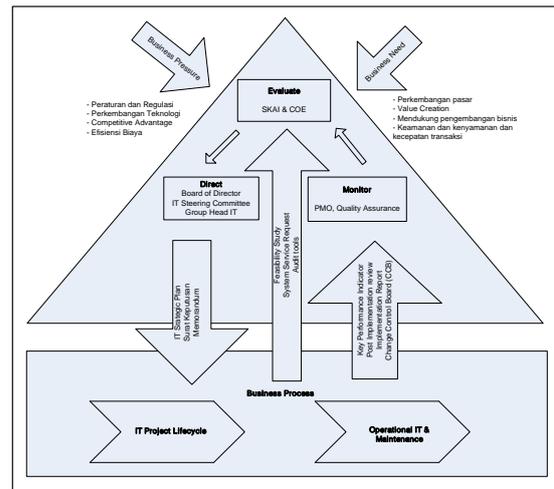
“Proses bisnis yang menjadi lebih singkat, aman, cepat dan pelayanan yang nyaman bagi nasabah baik eksternal maupun internal, serta IT bisa mendukung semua keinginan bisnis dan dalam pengembangan/maintenance/support aplikasi dapat lebih terstruktur dan mudah serta dapat menyesuaikan dengan time to market yang ada..”

Dan adanya fokus IT pada tahun berjalan sebagai berikut:

“Saat ini difokuskan pada efisiensi, baik pada pengadaan, maintenance, komunikasi dan semua yang berkaitan dengan Budget IT akan berdasarkan prioritas. Bisa dilakukan switching antar project tergantung prioritas, bahkan bisa project yang sebelumnya tidak terdaftar dan muncul mendadak bisa mendapat budget apabila prioritasnya memang tinggi.

g. Australian Standard 8015

Gambaran Model *IT Governance* berdasarkan AS8015 pada Bank DNM dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 7. AS8015 Framework Bank DNM

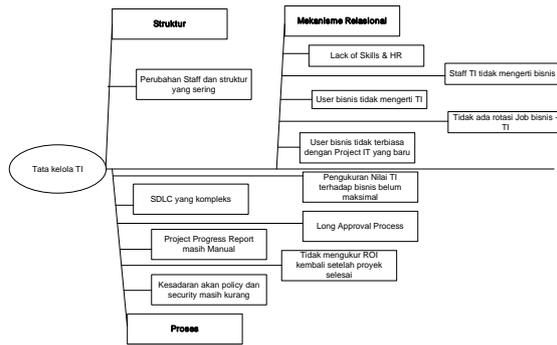
Dari gambar 7 dapat dilihat bahwa *business need* yang mempengaruhi pembuatan *IT Governance* adalah untuk mengembangkan pasar, menciptakan nilai dan mendukung bisnis dapat berkembang. Selain itu juga untuk memberikan pelayanan yang nyaman dan aman seperti dalam kutipan berikut:

“Proses bisnis yang menjadi lebih singkat, aman, cepat dan pelayanan yang nyaman bagi nasabah baik eksternal maupun internal...”

Sedangkan untuk *Business Pressure* seperti yang tertera dalam dokumen yang ada bahwa *Business Pressure* Bank DNM adalah peraturan regulasi yang mengikat seperti Peraturan Bank Indonesia, BAPEPAM-LK, UU Perbankan maupun regulasi yang terkait secara spesifik pada produk perbankan seperti VISA, Master Card ataupun peraturan internal lainnya. Selain itu didukung dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat dan dipengaruhi perilaku konsumen yang kerap berubah sehingga menyebabkan persaingan yang ketat dengan kompetitor.

V. RUMUSAN PERMASALAHAN

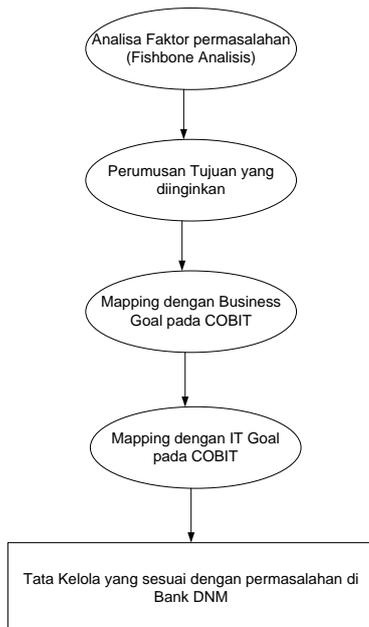
Analisa permasalahan pengelolaan TI yang ada pada DNM diilustrasikan pada diagram tulang ikan (*Fishbone Diagram*) pada gambar 8 dibawah. Diagram Tulang ikan pada faktor permasalahan dikelompokkan dengan secara struktur, proses dan mekanisme relasional.



Gambar 8. Diagram Fishbone permasalahan Tata Kelola TI di Bank DNM.

a. Rumusan Tujuan

Dari permasalahan-permasalahan yang sudah dirumuskan diatas, bagian ini akan menjabarkan tujuan yang akan dicapai ketika permasalahan tersebut dapat diatasi dan di mapping dengan proses-proses yang ada pada COBIT. Langkah kerja pemecahan permasalahan-permasalahan tersebut diilustrasikan pada gambar 9 dimana gambar oval menunjukkan proses yang dilakukan, sedangkan gambar kotak menunjukkan *output* yang akan dihasilkan. Perumusan pemecahan permasalahan yang dihasilkan merupakan sebuah rekomen-dasi solusi berdasarkan *best practices* COBIT, untuk penerapan di perusahaan dapat dilakukan penyesuaian-penyesuaian sesuai kebutuhan dan lingkungan internal.



Gambar 9. Proses perumusan pemecahan masalah Bank DNM

Tabel 3. Perumusan Tujuan pemecahan masalah Bank DNM

No	Faktor Permasalahan	Tujuan Pemecahan Masalah	Tujuan Bisnis COBIT
1	Long Approval Process	Efisiensi proses pada persetujuan yang dibutuhkan dalam organisasi	14, 16
2	Perubahan staff dan struktur yang sering	Penyesuaian terhadap struktur organisasi berdasarkan best practices bagi perusahaan dan expertise pada masing-masing bidang	14, 17
3	Pengukuran Nilai TI terhadap bisnis belum maksimal	Terdapat standar pengukuran TI kepada bisnis sehingga value yang dihasilkan dapat maksimal	1
4	SDLC yang kompleks	Penyederhanaan SDLC tanpa mengurangi urgensi masing-masing proses	7, 16
5	Project Progress Report masih Manual	Pembuatan Sistem Report online dengan basis data, sehingga memudahkan tracking status Project	15
6	Tidak mengukur ROI kembali setelah proyek selesai	Terdapat pengukuran setelah proyek selesai sehingga dapat menjadi masukan pada perencanaan TI dan memaksimalkan investasi	1
7	Kesadaran akan Policy dan Security masih kurang	Meningkatkan awareness akan pentingnya policy dan security pada perbankan, serta melalui training dan aturan yang lebih mengikat	2, 12, 13
8	Lack of Skills & HR	Perekutan dan peningkatan kemampuan melalui training yang lebih intensif	15, 17
9	Staff TI tidak mengerti bisnis	TI harus lebih mengerti bisnis agar bisa mempercepat proses pengembangan model bisnis yang lebih baik	9
10	User bisnis tidak Mengerti TI	TI harus bisa menjadi enabler bagi bisnis dan memudahkan proses kerja mereka	14
11	Tidak ada rotasi Job Bisnis - TI	Sharing knowledge antara TI dan bisnis lebih intensif agar dapat saling mengerti kebutuhannya	14
12	User bisnis tidak terbiasa dengan Project TI yang baru	Edukasi dan pengenalan dan pemilihan project harus melibatkan bisnis karena sangat penting untuk keberhasilan project itu sendiri	4, 7

Keterangan nomor tujuan bisnis pada tabel 5.1:

- (1) Menyediakan ROI yang baik pada investasi IT-Enabled business
- (2) Mengelola keterhubungan resiko antara bisnis dengan TI
- (7) Tangkas dalam merespon kebutuhan bisnis yang berubah.
- (9) Menggali informasi yang reliable dan berguna untuk pengambilan keputusan strategis
- (10) Meningkatkan dan memelihara fungsi bisnis proses.
- (11) Biaya proses yang lebih rendah
- (12) Menyediakan kepatuhan pada hukum, regulasi dan kontrak.
- (13) Menyediakan kepatuhan terhadap ke-bijakan internal
- (14) Mengelola perubahan bisnis
- (15) Meningkatkan dan mengelola produktifitas operasional dan staff
- (17) Memperoleh dan mengelola orang-orang yang mempunyai motivasi dan ke-mampuan.

Dari perumusan tujuan bisnis COBIT yang didapat maka didapatkan tujuan TI yang sudah dimapping oleh COBIT yang sesuai. Pada tujuan TI COBIT yang sudah tersedia oleh COBIT, dilakukan lagi penyesuaian terhadapnya. Penyesuaian tujuan TI pada COBIT yang disesuaikan dengan faktor permasalahan yang ingin diselesaikan, di-mapping pada Tabel 4 Angka pada bagian “Tujuan TI COBIT” yang disesuaikan adalah nomor *IT Goals*.

Tabel 4. Perumusan Tujuan TI Bank DNM

No	Faktor Permasalahan	Tujuan Bisnis COBIT	Tujuan TI COBIT							
			5	6	28					
1	Long Approval Process	14								
		16	25							
2	Perubahan staff dan struktur yang sering	14	1	5	6	28				
		17	9							
3	Pengukuran Nilai TI terhadap bisnis belum maksimal	1	24							
4	SDLC yang kompleks	7	1	25						
		16	28							
5	Project Progress Report masih Manual	15	11	13						
6	Tidak mengukur ROI kembali setelah proyek selesai	1	24							
7	Kesadaran akan Policy dan Security masih kurang	2	2	14	18	19	20	21	22	
		12	26	27						
8	Lack of Skills & HR	17	9							
9	Staff TI tidak mengerti bisnis	16	5							
10	User bisnis tidak Mengerti TI	14	1	5	6	11	28			
		4	3							
		15	13							
11	Tidak ada rotasi Job Bisnis - TI	14	1	5	6	11	28			
12	User bisnis tidak terbiasa dengan Project TI yang baru	4	3							
		7	1	5	25					

Keterangan nomor tujuan COBIT yang disesuaikan pada table 4:

1. (1) Merespon pada kebutuhan-kebutuhan bisnis dalam keselarasan dengan strategi bisnis
2. (2) Merespon pada kebutuhan-kebutuhan pengelolaan yang sejalan dengan arahan *board*.
3. (4) Optimalisasi kegunaan informasi
4. (5) membuat ketangkasan dalam TI
5. (6) Mendefinisikan bagaimana fungsi bisnis dan kebutuhan-kebutuhan control diartikan dalam solusi otomatis yang efektif dan efisien.
6. (7) memperoleh dan mengelola sistem aplikasi yang terintegrasi dan terstandarisasi.
7. (8) Memperoleh dan mengelola Infrastruktur TI yang terintegrasi dan terstandarisasi.
8. (9) Memperoleh dan mengelola kemampuan TI yang merespon pada strategi TI
9. (11) Memastikan integrasi dari aplikasi-aplikasi kedalam proses bisnis
10. (12) Memastikan transparansi dan pengertian tentang *IT Cost*, Keuntungan, Strategi, Kebijakan dan *service level*
11. (13) Memastikan penggunaan dan kegunaan yang tepat dari solusi aplikasi dan teknologi.
12. (14) Memperhitungkan dan mengamankan aset TI
13. (15) Mengoptimasi infrastruktur TI, Sumber daya dan kapabilitas.
14. (17) Mengamankan hal yang sudah didapat dari objektif TI
15. (18) Membangun kejelasan dari dampak bisnis terhadap resiko pada objektif TI dan sumber dayanya.

16. (19) Memastikan informasi yang kritis dan rahasia dapat dijaga dari yang tidak punya akses terhadapnya.
17. (20) Memastikan transaksi bisnis dan per-tukaran informasi yang terotomasi dan dapat dipercaya.
18. (21) Memastikan layanan TI dan infrastrukturnya dapat bertahan dan memulihkan diri dari kesalahan akibat *error*, kesengajaan ataupun bencana.
19. (22) Memastikan minimal *impact* terhadap bisnis ketika terjadi gangguan ataupun perubahan di layanan TI
20. (24) Meningkatkan efisiensi dari pengeluaran TI dan kontribusinya kepada keuntungan bisnis.
21. (25) Menyelesaikan *project* sesuai waktu dan *budget*, dan memenuhi kualitas standar.
22. (26) Mengelola integritas dari informasi dan pengelolaan infrastruktur.
23. (27) Memastikan TI mematuhi hukum, regulasi dan kontrak
24. (28) Memastikan bahwa TI menunjukkan kualitas layanan yang efisiensi dari biaya, pengembangan yang berkelanjutan dan siap dalam menghadapi perubahan di masa depan.

Dari perumusan tujuan TI COBIT yang didapat maka akan didapatkan proses-proses TI yang harus dijalankan sesuai dengan panduan COBIT. Pada proses TI COBIT yang sudah tersedia oleh COBIT, dilakukan lagi penyesuaian terhadapnya. Penyesuaian proses-proses TI pada COBIT yang disesuaikan dengan faktor permasalahan yang ingin diselesaikan, dimapping pada tabel 5. Kode pada bagian "Proses TI COBIT" yang disesuaikan adalah kode proses COBIT.

Tabel 5. Perumusan proses-proses TI Bank DNM

No	Faktor Permasalahan	Tujuan TI COBIT	Proses TI COBIT
1	Long Approval Process	5	PO4
		6	AI5
		25	PO8
		28	ME1 ME4
2	Perubahan staff dan struktur yang sering	1	PO4 AI6
		5	PO7
		9	AI5
		28	ME4
3	Pengukuran Nilai TI terhadap bisnis belum maksimal	24	PO5 DS6
4	SOLC yang kompleks	1	PO4
		25	PO8
		28	ME4
5	Project Progress Report masih Manual	11	AI7
6	Tidak mengukur ROI kembali setelah proyek selesai	24	PO5 DS6
7	Kesadaran akan Policy dan Security masih kurang	2	ME4
		14	PO9 DS5 DS9 DS12 ME2
		19	PO6 DS11
		21	DS13
		22	AI6
		27	ME3
8	Lack of Skills & HR	9	PO7 AI5
9	Staff TI tidak mengerti bisnis	5	PO4 PO7
10	User bisnis tidak Mengerti TI	1	PO4 DS1 ME1
		3	DS7 DS8 DS10
		13	PO6
		28	ME4
11	Tidak ada rotasi Job Bisnis - TI	1	PO4 AI6
		5	PO7
		28	ME4
12	User bisnis tidak terbiasa dengan Project TI yang baru	1	PO4 PO10 DS1
		3	PO8 AI4 DS7 DS8 DS10 DS13
		5	PO7

Keterangan kode dibagian proses-proses COBIT yang disesuaikan pada table 5.3:

1. PO4: Mendefinisikan proses-proses TI, organisasi dan hubungan
2. PO5: Mengelola investasi TI
3. PO6: Mengkomunikasikan Tujuan dan arah manajemen
4. PO7: Mengelola sumber daya manusia TI
5. PO8: Mengatur Kualitas
6. PO9: Memperkirakan dan mengatur Resiko TI
7. PO10: Mengatur Proyek
8. AI4: Menjalankan operasi dan penggunaan.
9. AI5: Mengadakan sumber daya TI
10. AI6: Mengatur Perubahan
11. AI7: Menginstall dan memberikan solusi dan perubahan
12. DS1: Menetapkan dan mengatur service level
13. DS5: Memastikan keamanan sistem
14. DS6: Mengidentifikasi dan mengalokasi biaya.
15. DS7: Mengedukasi dan memberikan training kepada user.
16. DS8: Mengelola layanan dan permasalahan.
17. DS9: Mengelola informasi.
18. DS10: Mengelola permasalahan.
19. DS11: Mengatur Data.
20. DS12: Mengatur lingkungan Fisik.
21. DS13: Mengatur operasional.
22. ME1: Monitor dan evaluasi pelaksanaan TI.
23. ME2: Monitor dan evaluasi kontrol internal.

24. ME3: Memastikan kepatuhan dengan persyaratan eksternal
25. ME4: Meyediakan pengelolaan TI

b. Saran perbaikan pengelolaan TI

Dari proses perumusan masalah hingga mendapatkan proses-proses TI dari COBIT maka didapat saran perbaikan pengelolaan TI yang dapat dikembangkan sesuai dengan kon-disi perusahaan DNM. Bagian ini akan menjelaskan bagaimana proses-proses yang dipilih, diharapkan dapat menanggulangi permasalahan yang ada. Pengelompokan dilakukan berdasarkan proses TI COBIT yang sudah disesuaikan dan diilustrasikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Mapping Proses COBIT terhadap permasalahan Bank DNM

No	Proses TI COBIT	Faktor Permasalahan
1	PO4 : Mendefinisikan proses-proses TI, organisasi dan hubungan	1, 2, 4, 9, 10, 11, 12
2	PO5 : Mengelola investasi TI	3, 6
3	PO6 : Mengkomunikasikan Tujuan dan arah manajemen	7, 10
4	PO7 : Mengelola sumber daya manusia TI	2, 8, 11, 12
5	PO8 : Mengatur Kualitas	1, 4, 12
6	PO9 : Memperkirakan dan mengatur Resiko TI	7
7	PO10 : Mengatur Proyek	12
8	AI4 : Menjalankan operasi dan penggunaan	12
9	AI5 : Mengadakan sumber daya TI	2, 8
10	AI6 : Mengatur Perubahan	1, 7, 11
11	AI7 : Menginstall dan memberikan solusi dan perubahan	5
12	DS1 : Menetapkan dan mengatur service level	10, 12
13	DS5 : Memastikan keamanan system	7
14	DS6 : Mengidentifikasi dan mengalokasi biaya	3, 6
15	DS7 : Mengedukasi dan memberikan training kepada user	10, 12
16	DS8 : Mengelola layanan dan permasalahan	10, 12
17	DS9 : Mengelola informasi	7
18	DS10 : Mengelola permasalahan	10, 12
19	DS11 : Mengatur Data	7
20	DS12 : Mengatur lingkungan Fisik	7
21	DS13 : Mengatur operasional	7, 12
22	ME1 : Monitor dan evaluasi pelaksanaan TI	1, 10
23	ME2 : Monitor dan evaluasi kontrol internal	7
24	ME3 : Memastikan kepatuhan dengan persyaratan eksternal	7
25	ME4 : Menyediakan pengelolaan TI	1, 2, 4, 7, 10, 11

VI. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa implementasi *IT Governance* di Bank DNM pada umumnya sudah baik namun memang belum terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, terbukti dibandingkan dengan studi kasus perbankan yang lain juga tidak terlalu jauh berbeda, meskipun terdapat beberapa kekurangan, mengingat Bank DNM baru 5 tahun terakhir keluar dari fase BPPN dan mulai menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* serta tekanan regulasi yang lebih ketat dari Bank Indonesia. Proses kerja yang dilakukan adalah dengan memetakan kondisi perusahaan pada *framework* pengelolaan TI yang merupakan kombinasi Struktur, Proses, dan Mekanisme Relasional menurut Grembergen, De Haes & Guldentops; Model Weill & Ross; ITGI

focus Area; dan *Australian Standard AS8015* sehingga dapat memperkuat analisa penulis terhadap implementasi *IT Governance* di Bank DNM.

Dari hasil pemetaan kemudian coba dilakukan analisa terhadap permasalahan-permasalahan yang ada untuk dicari solusinya berdasarkan *best practice* COBIT 4.1. Dihasilkan rekomendasi solusi menggunakan 25 kontrol pada COBIT untuk menjawab 12 permasalahan yang dapat didefinisikan. Penulis melihat sebenarnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Tata kelola TI yang lebih baik dari sekarang dan terstruktur secara lebih formal, maka permasalahan yang ada dapat dikurangi bahkan dihilangkan meski tidak semuanya. Mekanisme *Lesson learned* juga lebih dimaksimalkan dengan melakukan dokumentasi yang baik dan komunikasi yang lebih intensif dengan unit kerja atau bisnis lain dapat memaksimalkan peran TI sebagai *enabler* sekaligus memberikan Nilai lebih dan meminimalisir resiko bagi Bank DNM.

Contoh konkret penerapan prinsip Tata kelola yang baik pada Bank DNM adalah implementasi sistem *core banking* baru yang akan menjadi tonggak sejarah di Bank DNM. Tambahan dukungan faktor *enabler IT management* yang sangat mengerti TI serta adanya *IT Leadership* bukan tidak mungkin, proses perbaikan akan terus menerus dilakukan untuk pencapaian *IT Governance* secara menyeluruh yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- AS8015. “*Australian Standard 8015, Section 2: Overview of Framework for Good Corporate Governance of ICT.*” 2005.
- COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute, *COBIT 4.1 Executive Summary*, IT Governance Institute, 2007.
- COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute, *COBIT 4.1 Framework*, IT Governance Institute, 2007.
- Financial Insights, “*Top 10 Strategic in APAC Banking for 2008: The Return of the Customer*”, Jan 2008.
- Grembergen, W Van, *Information strategies and tactics for Information technology governance*, Idea Group Publishing, 2003.
- Haas, Steven D, dan Win Van Grembergen. “*IT Governance Structures, Process and Relational Mechanism: Achieving IT/ Business Alignment in Major Belgian Financial Group.*” 2005.
- ITGI. “*Board Briefing on IT Governance (2nd Edition).*” 2000. ITGI. “*Enterprise Value Governance of IT Investment: ING Case Study.*” 2006.
- Kartika, Ikka. “*Pemetaan IT Governance Dalam High Regulated Industry pada Studi Kasus PT Bank XYZ (persero), TBK*”. 2007.
- Luftman, Jerry, dan Raymond & Brier Tom Papp. “*Enablers & Inhibitors of Business IT Alignment.*” 2002.
- Porter, E.Michael, *Competitive Strategy*, 1998.
- Prawira, B Albert. “*Pemetaan Model Tata Kelola Teknologi Informasi yang Menunjang Strategi dan Visi Organisasi di Indonesia: Studi Kasus Bank swasta DA*”. 2007.
- Sekaran, Uma. *Research Methods For Business*. John Willey & Sons, 2003.
- Spirit Danamon. “*Satuan Kerja Audit Intern(SKAI)*”, Media Komunikasi dan Informasi, Edisi 4/2007
- Spirit Danamon. “*Tingkatkan Layanan Dengan Teknologi Mutakhir NCBS*”, Media Komunikasi dan Informasi, Edisi 3/2007.
- Spirit Danamon. “*Center of Operational Excellence (COE)*”, Media Komunikasi dan Informasi, Edisi 1/2008.

Tzu, Sun, *The Art of War*,
<http://en.wikipedia.org>, written in
the 6th century BC, 2007.

Weills, Peter, dan Jeanne W. Ross. *IT
Governance: How Top Performers*

*Manage IT Decision Rights for Su-
perior Results*. Boston, Massa-
chusetts: Harvard Business School
Press, 2004.