EVALUASI TATAKELOLA IT PADA PT. PEGADAIAN KANWIL X BANDUNG MENGGGUNAKAN KERANGKA KERJA COBIT 4.1

Pebrina Dwi Putri Gultom
10513715

Program Studi Sistem Informas
Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer
Universitas Komputer Indonesia

ABSTRACT

Governance of Information Technology (IT) has based on the objectives and strategy of a company. PT. Pegadaian use software, hardware, and IT policies to support business processes work. Evaluation of IT governance in this essay using the COBIT framework (Control Objectives for Information and Related Tehnology) on the domain Delivery and Support (DS). Essay use thid domain because rlated with vision, mission, strategy and business goals character PT. Pegadaian using Balance Scorecard -based services.

Preparation of management model begins with the collection of documents about vision, mission, strategies, goals, organizational structure, and the job description of each division. And than is analyze the condition of the management of IT and how IT functions. Further analysis of IT management, needs analysis, and analysis of the level of maturity. The last stage is to provide recommendations on the analysis and design of IT management model in PT. Pegadaian.

Draft and recommendations tailored to the circumstances of PT. Pegadaian is expected to be a reference in the management of IT at PT. Pegadaian and other similar companies.

Keywords: IT Governance, COBIT, Balance Scorecard

I. BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengunaan aplikasi sistem informasi berbasis IT dan infrastruktur yang mendukung penggunaanya dirasa sangat melekat dalam kehidupan manusia. Banyak proses bisnis yang dilakukan menjadi mudah jika dibantu oleh perangkat tehnologi ini. Antara lain proses pembelajaran untuk sharing informasi menggunakan media informasi, penggunaan sistem informasi berbasis web untuk melakukan pembayaran dan registrasi secara *online* dan cepat, dan banyak lagi contoh ainnya. Semakin berkembangnya kebutuhan manusia akan informasi, maka ada baiknya tehnologi ini juga dirancang agar dinamis dan menyesuaikan kebutuhan dan kondisi.

Tata kelola IT menjadi perlu karena sebuah sistem atau aplikasi sistem informasi harus berubah seiring permintaan pengguna ataupun menyesuaikan dengan proses bisnis yang ada. Sebuah sistem yang sudah dirancang sedemikian rupa harus bisa memberikan benefit lebih supaya terus terpakai dan sesuai tujuan awalnya sebagai pembantu manusia.

PT. Pegadaian juga menggunakan aplikasi sistem informasi berbasis IT yang disebut aplikasi sistem informasi PASSION. Aplikasi sistem informasi ini mulai dipakai tahun 2014 secara serempak di indonesia, menggantikan aplikasi sistem informasi sebelumnya.

Tetapi pemakaian penerapan IT dalam proses bisnis pegadaian tidak serta merta menjadikan proses di dalamnya menjadi mudah dan gampang. Beberapa kendala masih dihadapi oleh PT. Pegadaian. Kedala yang dimaksud salah satunya adalah masih besarnya tingkat *human error* dalam pemakaian aplikasi sistem informasi PASSION. Aplikasi sistem informasi ini masih berjalan menuju tahun kedua pemakaian Sifatnya yang *realtime* dan pengolahan data yang langsung ke pusat mengakibatkan adanya kesalahan dalam input atau proses, tidak diberi kesempatan untuk memperbaiki jika sudah dieksekusi. Kerugian finansial dan laporan yang diakibatkan akan ditanggung oleh user aplikasi sistem informasi. Kondisi ini kurang menguntungkan untuk para user. Apalagi masa pengenalan aplikasi sistem informasi tergolong singkat.

Kendala berikutnya yang dihadapi oleh PT. Pegadaian adalah pelayanan yang sedikit lama untuk melakukan proses gadai. Sejauh pegamatan penulis, proses yang lama ini diakibatkan proses persetujuan gadai yang harus melibatkan beberapa pihak. Nasabah yang ingin menggadai terlebih dahulu mengantri di loket kasir. Kasir akan mengimput data terkait data nasabah dan barang yang akan digadai pada aplikasi sistem informasi PASSION. Selanjutnya nasabah harus menunggu barang ditaksir oleh penaksir. Sesudah penaksir melakukan tugasnya, penaksir harus membuka aplikasi sistem informasi PASSION sesuai hak aksesnya untuk menyetujui/tidak menyetujui permintaan gadai, serta nominal yang akan diberikan. Selanjutnya kasir harus mengecek lagi apakah status barang sudah di acc penaksir. Selanjutnya kasir melanjutkan proses acc dan menjelaskan prosedur-prosedur kepada nasabah. Yang menjadi titik permasalahan pertama adalah apabila nasabah berubah pikiran dan tidak jadi menggadai karena kurang setuju dengan nominal yang disampaikan dan karena hal lain. Maka data yang sudah sempat di input harus di proses kembali dan memakan waktu agak lama. Permasalahan kedua adalah, jika barang menurut penaksir tidak layak atau palsu, maka data yang di input butuh proses juga untuk dibatalkan kembali.

Penelitian tatakelola IT ini menggunakan kerangka kerja COBIT 4.1. Alasan dibalik pemilihan kerangka kerja ini karena COBIT 4.1 membahas lengkap semua aspek dalam suatu perusahaan. Domain dan sub proses membahas strategi dan kontrol agar penggunaan tatakelola IT selaras dengan tujuan bisnis.

Perpektif dalam dipakai dalam ruang lingkup penelitian adalah perspektif pelanggan. Pelanggan dalam hal ini disebut nasabah adalah pihak yang akan menerima pelayanan. Maka dari itu, ditilik dari sudut pandang pelanggan yang dihubungkan dengan tatakelola IT, penulis melakukan penelitian dengan judul **"Evaluasi Tatakelola IT Pada PT. Pegadaian Kanwil X Bandung Mengggunakan Kerangka Kerja Cobit 4.1"**

1.2 Identidikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Latar belakang yang menjadi identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya pengendalian akan keperdulian manajemen PT. Pegadaian untuk mengontrol kualitas terkait dengan penerapan sistem yang baru (PASSION).
2. Belum adanya penilaian posisi tingkat kematangan dan kesenjangannya tatakelola IT pada PT. Pegadaian sejak diberlakukan tatakelola IT yang baru.
3. Belum adanya rekomendasi yang diberikan terkait tatakelola IT untuk meningkatkan kualitas kinerja sehingga masih ada kendala yang memperlama proses pelayanan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada dibelakang kegiatan penelitian tata kelola IT ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengendalian akan keperdulian manajemen PT. Pegadaian untuk mengontrol kualitas.
2. Bagaimana penilaian posisi tingkat kematangan dan kesenjangannya tatakelola IT pada PT. Pegadaian.
3. Bagaimana pemberian rekomendasi ynag diberikan terkait tatakelola IT untuk meningkatkan kualitas kinerja.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah mengevaluasi tatakelola IT yang ada pada PT. Pegadaian. Secara umum mencakup data yang diolah, infrastruktur yang menyokong pekerjaan, aplikasi sistem informasi yang di dalam lingkup internal perusahaan, dan para pengguna yang terlibat langsung dalam tatakelola IT.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui kinerja dan penerapan tatakelola IT pada PT. Pegadaian sehubungan dengan pelayanan kepada publik dan internal PT. Pegadaian
2. Mengetahui cara melakukan penilaian dan evaluasi pada sebuah tatakelola IT?
3. Mengetahui cara menentukan tingkat kepentingan dan pengukur kematangan untuk merekomendasikan perbaikan tatakelola IT yang sesuai dengan proses bisnis yang ada pada PT. Pegadaian?

1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Tempat penelitian dilaksanakan di PT. Pegadaian Kanwil X Bandung.
2. Objek penelitiana adalah Apliasi sistem informai PASSION dan infrastruktur pendukungnya.
3. Seri COBIT yang dipakai dalam penelitian ini adalah COBIT 4.1
4. Metode pengumpulan data adalah dengan cara wawancara, penyebaran kuisioner, dan observasi lapangan.

II. Kajian Pustaka

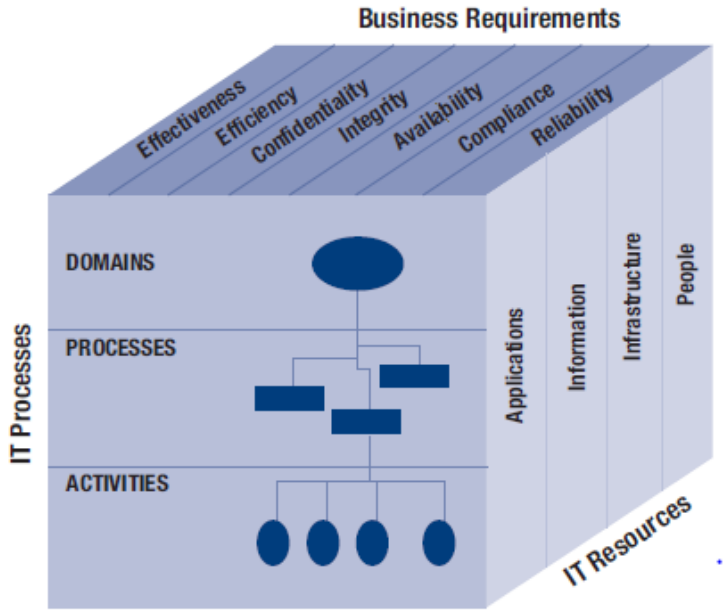
2.1 *COBIT 4.1*

COBIT (*Control Object For Information and Related Tehnology*) adalah kerangka kerja yang dipergunakan untuk menganalisis beragam tujuan manajemen, resiko bisnis, kebutuhan kontrol, dan masalah teknis IT. COBIT dikeluarkan oleh *IT Governance Institute (ITGI)* dan pertamakali dipublikasi tahun 1996 oleh *Information System Control Foundation (ISACF*). COBIT merupakaan standart umum pengendalian IT sehingga tidak bergantung pada *platform* IT yang digunakan suatu organisasi. COBIT erat tujuannya dengan kemungkinan pengembangan untuk membuat model kontrol yang terikat erat dengan tujuan bisnis perusahaan yang berorientasi pada bisnis dan kontrol IT.

Masing-masing substansi dalam kubus memiliki keterkaitan yang membentuk siklus sebagai prinsip dasar COBIT. Kerangka kerja konseptual

Gambar 2.1 Kubus COBIT

(Sumber : IT Governance Institute)



COBIT dibagi menjadi tiga bagian utama kubus dalam gambar berikut ini.

1. ***Bussiness Requirements*** **(Persyaratan Bisnis)**

Tujuh krieria informasi y ang menjadi perhatian dalam COBIT adalah :

a. *Effectiveness* (Efektifitas)
   Menitikberatkan pada sejumlah efektifitas informasi dikelola dari data-data yang diperoleh oleh sistem informasi yang dibangun.
b. Kerahasiaan (*Confidentiality*)
   Menitikberatkan pada pengelolaan kerahasiaan informasi secara hierarki.
c. *Integrity* (Keterpaduan)
   Menitikberatkan pada integritas data/informasi dalam sistem
d. *Availability* (Ketersedian)
   Menitikberatkan pada ketersedian data atau informasi dalam sistem informasi.
e. *Compliance* (Kepatuhan pada kebijakan atau aturan)
   Menitikberatkan pada kesesuaian data atau informasi dalam sistem informasi
f. *Reliability* (Kehandalan informasi)
   Menitikberatkan pada kemampuan/ketangguhan sistem informasi dalam pengelolahan data informasi.

2. ***IT Resources*** **(Sumber Daya IT)**

IT Resource adalah sumber daya yang berkaitan teknologi informasi. *IT Resource* terdiri dari empat hal yaitu :

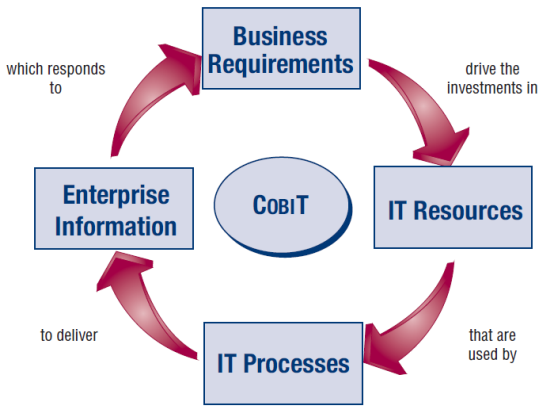
a. *Application* (Aplikasi)
   Meliputi aplikasi untuk mengelola informasi dalam menjalankan proses bisnis.

b. *Information* (Informasi)
   Merupakan data yang diinput, diproses dan dihasilkan oleh sistem informasi yang digunakan untuk kebutuhan bisnis.
c. *Infrastructure* (Infrastruktur)
   Merupakan teknologi dan fasilitas (seperti hardware, sistem oprasi, sistem menajemen data base, jaringan, multimedia) yang mendukung proses aplikasi.
d. *People* (Orang)
   Merupakan personil yang dilakuakn untuk merencanakan, mengorganisasi, memperoleh, mengimplementasi, mendukung memonitor, dan mengevaluasi sistem dan layanan informasi. Personil dapat berasal dari internal perusahaan, *outsource* maupun kontak.

3. IT Processes (Proses IT)

Kerangka kerja COBIT menyediakan referensi pada proses agar setiap orang didalam perusahaan dapat *me-manage* operasi TI. Setiap oprasi yang dikerjakan TI, sebagaimana keseluruhan oprasi yang tersedia pada proses inti, harus diintegrasikan kedalam perencanaan yang ada. Perencanaan dan struktur organisasi yang telah dapat digunakan, tergantung atas kondisi setiap oprasi tersebut. Kemudian, operasi akan diimplementasikan dan dilakukan penceegahan yang dilakuakan terus menerus.

Selanjutnya mengatur kelola IT yang efektif, perlu diketahui berbagai aktifitas dan resiko dalam IT. Hal ini diatur dalam beberapa domain tanggung jawab seperti perrencanaan, pembangunan, pengimplementasian, dan pengawasan (plan, build, run, and monutor). Berdasarkan domain-domainnya, COBIT secara lengkap memaahami struktur dan resiko memakain kontrol yang objektif secara rinci bagi manajemen, pemilik proses, pemakai, dan auditor.



Gambar 2.2 Dasar Bisnis COBIT
(Sumber : IT Governance Institute)

2.2 *Balanced Scorecard*

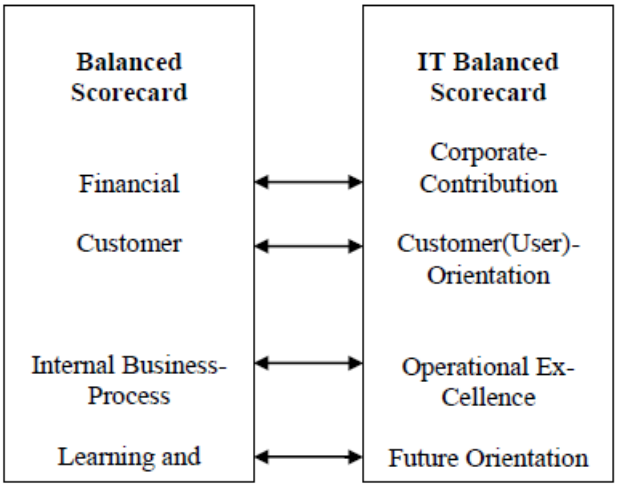
Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigm yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam meniptakan keunggulan kompetitif ini merupakan

tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang.

Konsep Balanced Scorecard telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja financial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untu mereflesikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu:

1. Perspektif Keuangan : Orientasi organisasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan : Cara organisasi sehingga dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer.*
3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Berbagai proses bisnis terbaik yang harus dilakukan dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan financial dan keputusan *customer.*
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada tahun 1997 dengan anggapan bahwa *customer*-nya adalah pegawai dalam unit organisasi tersebut dan kontribusi organisasi dilihat oleh pihak atasan, atau dengan kata lain departemen TI dalam suatu organisasi lebih bersifat sebagai internal service provider, maka Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi Balanced Scorecard dengan mengubah persepktif yang digunakan, yaitu menjadi IT Balanced Scorecard (IT BSC) seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.3 Perubahan BSC tradisioanal dengan IT-BSC
(Sumber : IT Governance Institute)

Terdapat beberapa perspektif dalam mengevaluasi kinerja IT antara lain sebagai berikut:

a. Perspektif Kontribusi Organisasi (*Corporate Contribution*)
   Perspektif kontribusi organisasi (*Corporate Contribution*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan pandangan dari manajemen eksekutif, para direktur dan *shareholder*.

b. Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)
   Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan cara pandang pengguna bisnis (pelanggan) dan lebih jauh lagi adalah pelanggan dari unit bisnis yang ada.
c. Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)
   Perspektif ini menilai bagaimana segala aktivitas yang dilakukan dengan dukungan sumber daya TI dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
d. Perspektif Orientasi Dimasa Depan (*Future Orientation*)
   Perspektif ini menilai dari segi peran TI dalam mempersiapkan segala sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai posisi organisasi dimasa dating. Biasanya hal ini terkait dengan sumber daya manusia, jenis portofolio TI yang disusun dan riset yang berhubungan dengan aplikasi TI yang berhubungan dengan domain bisnis organisasi

2.3 Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian secara sistemik untuk menentukan atau menilai kegunaan, keefektifan sesuatu yang didasarkan pada kriteria tertentu dari program. Evaluasi harus memiliki tujuan yang jelas, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dalam program.

Ada tiga elemen penting dalam evaluasi yaitu

1. Kriteria/pembanding yaitu merupakan ciri ideal dari situasi yang diinginkan yang dapat dirumuskan melalui tujuan operasional
2. Bukti /kejadian adalah kenyataan yang ada yang diperoleh dari hasil penelitian
3. Penilaian (judgement) yang dibentuk dengan membandingkan kriteria dengan kejadian (Sutjipta, 2009).

Lebih lanjut Sutjipta (2009) mengatakan lima ciri dalam evaluasi adalah

1. Kualitas: apakah program baik atau tidak baik, kualitas isi program, kegiatan pendidik, media yang digunakan, penampilan pelaksana program
2. Kesesuaian (suitability) : pemenuhan kebutuhan dan harapan masyarakat. Program tidak menyulitkan atau membebani masyarakat, sesuai dengan tingkat teknis, sosial dan ekonomis masyarakat
3. Keefektifan : seberapa jauh tujuan tercapai
4. Efisiensi : penggunaan sumber daya dengan baik,
5. Kegunaan (importance): kegunaan bagi masyarakat yang ikut terlibat dalam program.

Evaluasi yang efektif dapat dinilai dari beberapa kriteria yaitu :

1. Memiliki tujuan evaluasi yang didefinisikan dengan jelas;
2. Pengukuran dilakukan dengan saksama menggunakan alat ukur yang valid
3. Evaluasi dilakukan seobyektif mungkin yaitu bebas dari penilaian yang bersifat pribadi
4. Kriteria yang digunakan sebagai standar harus spesifik
5. Evaluasi harus menggunakan metode ilmiah yang pantas sehingga memiliki nilai kepercayaan yang tinggi
6. Evaluasi harus dapat mengukur perubahan yang terjadi
7. Evaluasi harus bersifat praktis.

III. Objek dan Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Pegadaian Kanwil X Jl. Pungkur, Bandung

3.1.1 Sejarah Perusahaan

Sejarah Pegadaian dimulai pada saat pemerintah penjajahan Belanda mendirikan *Bank Van Leening* yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai di Batavia pada 20 Agustus 1746.

Ketika Inggris Mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816). *Bank Van Leening* dibubarkan , dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari pemerintah daerah setempat (*liecentie stelsel*). Namun metode tersebut berdampak buruk. Pemegang lisensi menjalankan praktek rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah Inggris yang berkuasa saat itu. Oleh karena itu, metode *liecentie stelsel* diganti menjadi *pacth stelsel* yaitu pendirian lembaga pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayarakan pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali pola atau metode *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama dimana pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewangan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah HIndia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan "*cultuur stelsel*" di mana dalam kajian tentang pegadaian, saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

Pada masa pendudukan Jepang, gedung Kantor Pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di Jalan Kramat Raya No.162 di jadikan tempat tawanan perang dan Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jalan Kramat Raya No.132. tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepan, baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian Dalam Bahasa Jepang disebut "*Sitji Eigeikyuku*". Pimpinan jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-san dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M.Saubari.

Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan PP No. 7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN), selanjutnya berdasarkan PP No. 10/1990 (yang di perbaharui dengan PP No. 103/200) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM), Tanggal 1 April 2012 merupakan tonggak sejarah bagi seluruh Insan Pegadaian. Pada tanggal tersebut, perusahaan resmi berubah status badan hukum dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Perubahan status badan hukum tersebut tidak sekedar perubahan struktur modal namun mempengaruhi mekanisme pengelolaan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaan dalam pasar (Market) yang semakin kompetitif dalam rangka menciptakan nilai tambah (added value) baik bagi pemegang saham (shareholder) dan mengakomodasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (stakeholder).

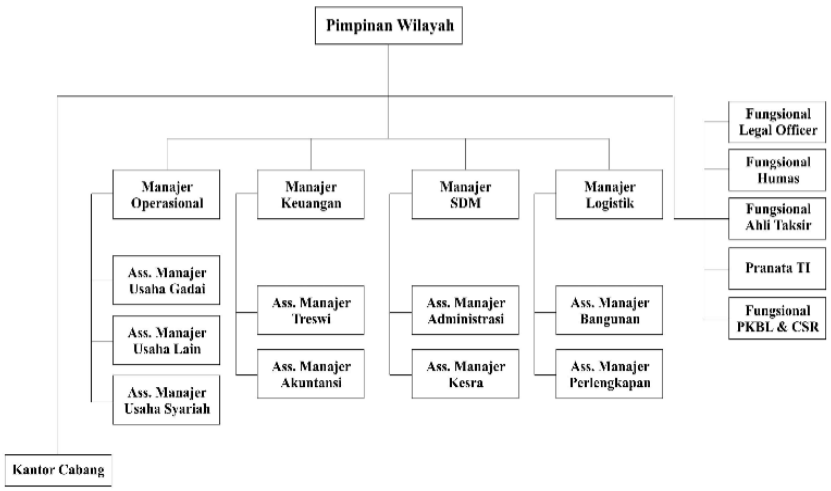
3.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan Misi PT. Pegadaian (Persero) yaitu:

Visi : Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi *market leader* dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

Misi :

a. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah ke bawah.
b. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memeberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
c. Membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumberdaya perusahaan.



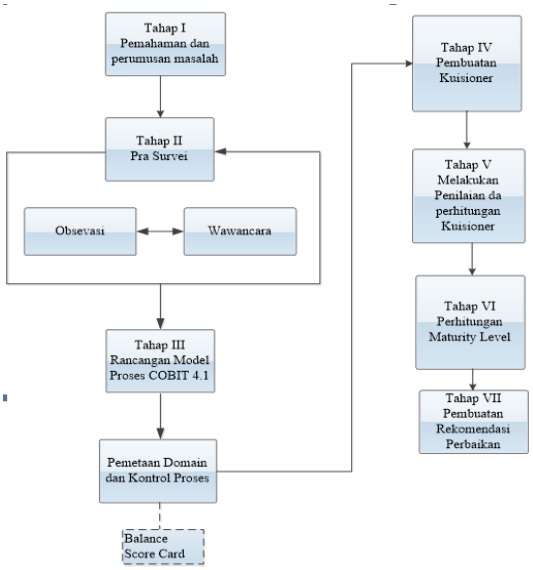
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Pegadaian

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian merupaka suatu cara untuk dapat memahami suatu objek penelitian dengan memandu peneliti dengan urutan-urutan bagaimana penelitian dilakukan yang meliputi teknik dan prosedur yang digunakan dalam penelitian.

3.2.1 Metode Penelitian

Tahapan Penelitian Tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

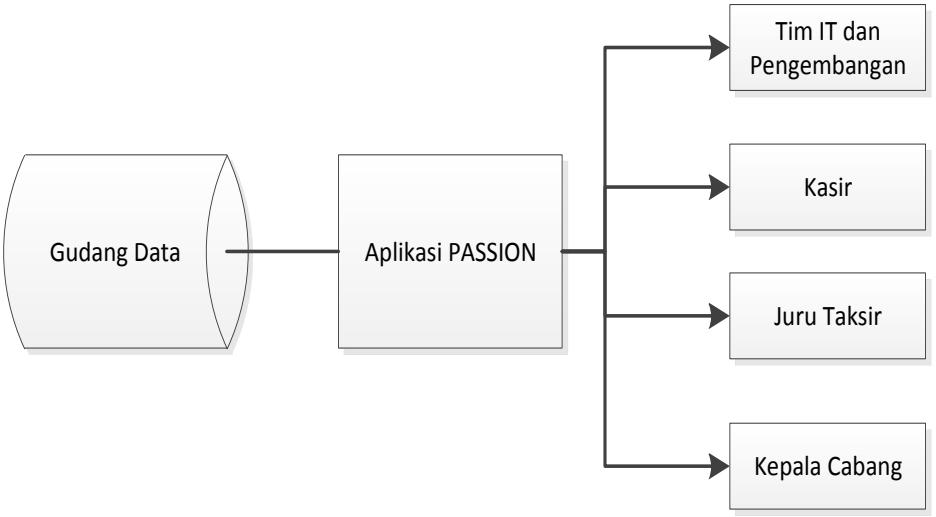


Gambar 3.3 Tahapan Pengerjaan Skripsi

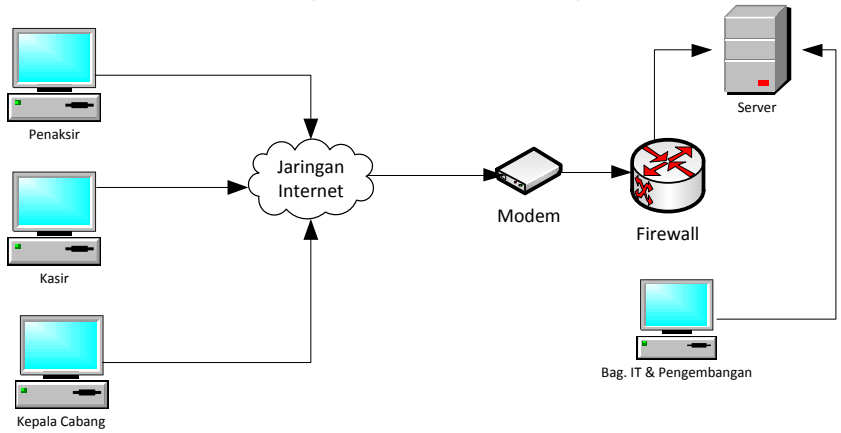
3.2 Sistem Yang Sedang Berjalan

Aplikasi Sistem Informasi pada PT. Pegadaian digunakan dalam lingkup internal. Pihak ketiga seperti nasabah dan vendor/mitra adalah pihak yang mendapat efek dari pemakaian IT internal. Kelompok IT yang menjalankan proses bisnis IT adalah :

a. Tim IT dan Penggembangan
   Secara umum, tim IT dan pengembangan yang dikelola 2 orang daam satu kantor wilayah Bandung berperan sebagai admin sekaligus pihak maintance yang mengawasi proses kerja sehari-hari. Tenaga lepas (outsorcing) dipakai saat mengerjakan proyek dalam skala besar yang sekiranya membutuhkan bantuan dari pihak luar.
b. Kasir
   Kasir adalah pihak yang memakai langsung aplikasi. Pekerjaan kasir meliputi pengolahan data masuk dan keluar data.
c. Juru Taksir
   Juri taksir juga memiliki hak akses pada aplikasi dalam proses pengerjaannya menaksir suatu barang. Proses penaksiran membutuhkan waktu yang tidak sedikit dan harus didukung data-data dan informasi yang *up to date* dan relevan. Pemakaian aplikasi yang menyediakan *tools* yang dinilai nyaman oleh juru taksir mampu menghemat pengerjaan juru taksir dalam pengolahan data.
d. Kepala Cabang
   Keberadaan kepala cabang dalam penggunaan aplikasi jika ada kasus-kasus yang meibatkan pembiayaan besar dalam skala tertentu, tentunya butuh kebijakan kepala cabang untuk melakukan acc.



Gambar 3.5 Skema Pemakai Aplikasi PASSION
(sumber : wawancara)



Gambar 3.8 Struktur jaringan secara fisik PT. Pegadaian
(Sumber : wawancara)

IV. Hasil Penelitian

4.1 Penentuan Ruang Lingkup

Penentuan ruang lingkup penelitian adalah dengan mengukur kepentingan dan kematangan menggunakan metode *Balance Score Card*. *Balance Score card* memiliki 4 perspektif yang nantinya akan dipersempit pemakaiannya memakai perpektif pelanggan saja. Pemilihan perspektif berdasarkan kegiatan utama perusahaan yang bergerak dibidang jasa, dan pelanggan utamanya adalah nasabah.

4.1.1 Penetapan Tujuan Trategi PT. Pegadaian

PT. Pegadaian memiliki tujuan strategis yang mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan. Pada tahun 2012, PT. Pegadaian mengeluarkan dokumen Rencana Kerja dan Rencana Strategi yang berisi tujuan strategis perusahaan. Selanjutnya tujuan strategis perusahaan akan disesuaikan dengan tujuan bisnis COBIT 4 berikut.

Tabel 4.1 Tujuan Strategi PT. Pegadaian
(Sumber : *Annual Book Report* PT. Pegadaian 2012)

No	Kode	Tujuan Strategi PT. Pegadaian
1	TS1	Melakukan pembangunan infrastruktur *data center* yang handal yaitu mampu memberikan operasi yang berkelanjutan dan terusmenerus (*availability*)
2	TS2	Mampu beradaptasi dengan pertumbuhan kebutuhan yang cepat (*flexibility*) dan pengamanan yang ketat (*security*).
3	TS3	Pembangunan IT *online* ini merupakan upaya perusahaan dalam rangka memberikan kemudahan kepada nasabah dalam melakukan transaksi yang cepat dan akurat secara *online* dan *real time*.
4	TS4	Mendukung terciptanya Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang handal, yang mampu menampung dan mengolah data serta menghasilkan informasi yang tepat dan akurat, yang berguna untuk perencanaan dan pengendalian usaha serta pengambilan keputusan manajemen.

4.1.1 Pengukuran Tujuan Bisnis COBIT 4.1 Perspektif Pelanggan

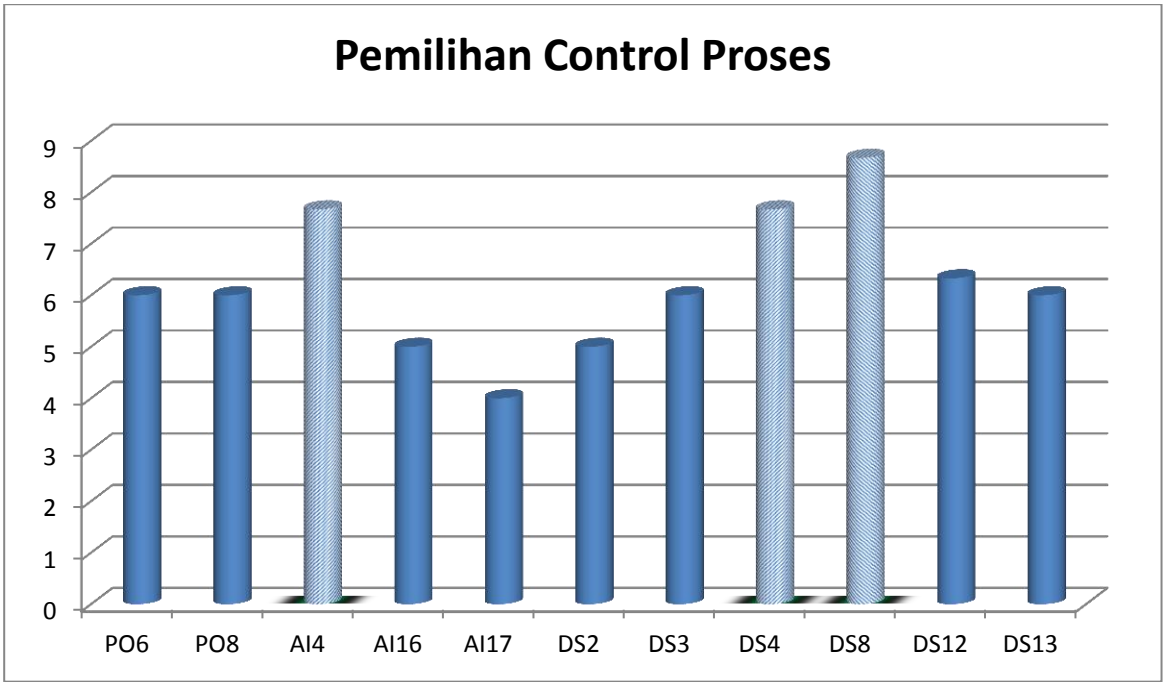
Setelah melakukan pengolahan tujuan strategis perusahaan, maka akan dibandingkan dengan tujuan bisnis COBIT 4.1. Adapun tujuan bisnis COBIT 4.1 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2 Tujuan Bisnis COBIT 4.1 dari Perspektif Pelanggan

Perspektif Kinerja	No.	Code	Businees Goals
Businees Goals Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)	1	TB1	Peningkatan layanan dan orientasi terhadap pelanggan.
	2	TB2	Penawaran produk dan jasa yang kompetitif.
	3	TB3	Penentuan ketersediaan dan kelancaran layanan.
	4	TB4	Penciptaan ketangkasan (*agility*) untuk menjawab permintaan bisnis yang bisa berubah.
	5	TB5	Pencapaian optimasi biaya dan penyampaian layanan.
	6	TB6	Perolehan informasi yang bermanfaat dan handal untuk pembuatan keputusan strategis.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Nilai Kepentingan dan Tingkat Kepentingan

Perspektif Kinerja	No.	Kode	Tujuan Bisnis	Nilai Kepentingam	Tingkat Kepentingan
Businees Goals Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)	1	TB1	Peningkatan layanan dan orientasi terhadap pelanggan.	8	Penting
	2	TB2	Penawaran produk dan jasa yang kompetitif.	5	Cukup Penting
	3	TB3	Penentuan ketersediaan dan kelancaran layanan.	12	Sangat Penting
	4	TB4	Peneiptaan ketangkasan (*agility*) untuk menjawab permintaan bisnis yang berubah.	9	Penting
	5	TB5	Pencapaian optimasi biaya dan penyampaian layanan.	8	Penting
	6	TB6	Perolehan informasi yang bermanfaat dan handal untuk pembuatan keputusan strategis.	6	Cukup Penting



Gambar 4.2 Diagram Hasil Pemilihan Domain

4.2.3 Penyusunan Kuisioner Tingkat Kematangan

Sebelum menyebarkan kuisioner, terlebih dahulu dilakukan tahap pemilihan koresponden. Pemilihan koresponden ini berdasarkan tabel RACI *(Responsibility, Accountable, Consulted, Informed*). Keterangan lebih lanjut dari RACI ada buku manual COBIT 4.1.

RACI Chart

Activities \ Functions	CEO	CFO	Business Executive	CIO	Business Process Owner	Head Operations	Chief Architect	Head Development	Head IT Administration	PMO	Compliance, Audit, Risk and Security
Develop an IT continuity framework.		C	C	A	C	R	R	R	C	C	R
Conduct a business impact analysis and risk assessment.		C	C	C	C	A/R	C	C	C	C	C
Develop and maintain IT continuity plans.	I	C	C	C	I	A/R		C	C	C	C
Identify and categorise IT resources based on recovery objectives.				C		A/R		C	I	C	I
Define and execute change control procedures to ensure that the IT continuity plan is current.				I		A/R		R	R	R	I
Regularly test the IT continuity plan.				I	I	A/R		C	C	I	I
Develop a follow-on action plan from test results.				C	I	A/R	C	R	R	R	I
Plan and conduct IT continuity training.				I	R	A/R		C	R	I	I
Plan IT services recovery and resumption.		I	I	C	C	A/R	C	R	R	R	C
Plan and implement backup storage and protection.				I		A/R		C	C	I	I
Establish procedures for conducting post-resumption reviews.				C	I	A/R		C	C		C

A **RACI** chart identifies who is **R**esponsible, **A**ccountable, **C**onsulted and/or **I**nformed.

Gambar 4.3 Diagram RACI
(Sumber : ITGI 2007)

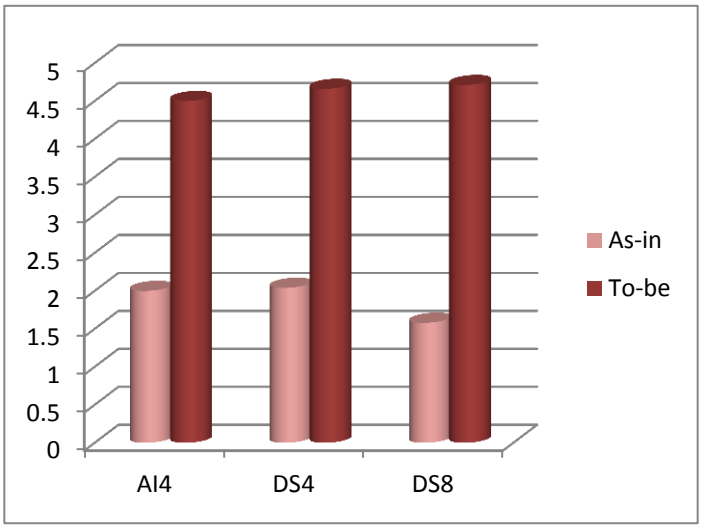
Pemilihan responden bersadarkan diagram diatas adalah memilih jabatan fungsional yang ada di bagian atas diagram, yang terlibat langsung dalam tatakelola IT. Setelah melakukan wawancara penulis menyimpulkan daftar responden berdasarkan RACI sebagai berikut.

Tabel 4.21 Responden Kuisioner Tingkat Kematangan

No	Fungsional Struktur COBIT	Jabatan Responden	Jenis Responden	Bagian	Jumlah
1.	Head IT Administration	Kepala IT dan Pengembangan	IT	IT dan Pengembangan	1
2	Compliance, audit, risk and security	Staf IT dan Pengembangan	IT	IT dan Pengembangan	1
3	Compliance, audit, risk and security	Kasir	NON IT	Pelayanan	1
4	Compliance, audit, risk and security	Juru Taksir	NON IT	Pelayanan	1
Total					4

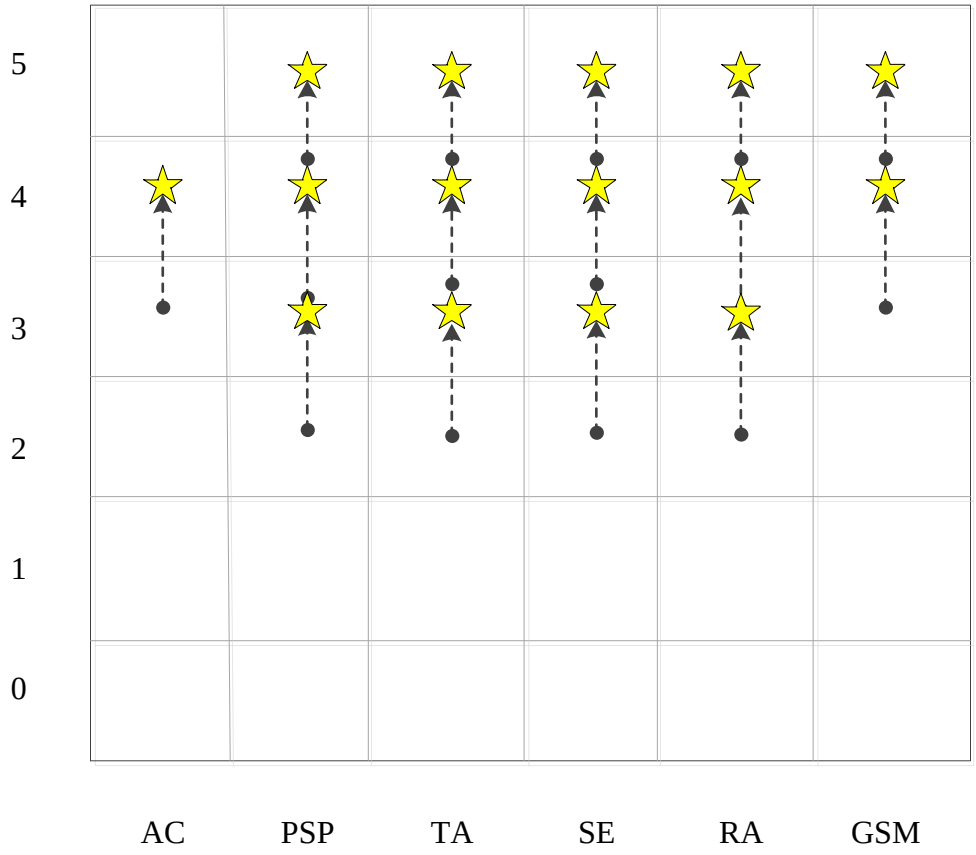
Tabel 4.27 Perhitungan kuisioner DS8 (sample)

No	**Atribut**	**As-is**						**To-be**					
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	f
1	AC	0	0	0.25	0.75	0	0	0	0	0	0	1	0
2	PSP	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	TA	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	SE	0	0.25	0.5	0.25	0	0	0	0	0	0	0	1
5	RA	0	0.25	0.5	0.25	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5
6	GSM	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5
Total		0	1.5	**2.75**	1.75	0	0	0	0	0	0	2	**4**



Gambar 4.4 Grafik Kesenjangan Nilai Maturity PT. Pegadaian

Gambar 4.4 Grafik Kesenjangan Nilai Maturity PT. Pegadaian



Gambar 4.7 Diagram *rising star* untuk merepresentasikan tingkat kematangan *as is* Menuju *to be* dari atribut kematangan DS8 (sampel)

4.3 Rekomendasi Perbaikan

Rekomendasi yang diberikan pada kontrol proses DS8 yang berada di nilai maturity level ke-2 menuju nilai *maturity* level ke-5 adalah sebagai berikut.

a. CSF :

1. Manajemen sebaiknya memastikan tingkat kepuasan pengguna akhir. Bisa dilakukan dengan angket, wawancara, atau melihat nilai statistik untuk melakukan perbaikan sis yang merasa kurang
2. Sebaiknya manajemen melakukan evaluuasi terkait pelayanan yang tepat dan bagaimana solusi teknologinya
3. Manajemen sebaiknya segera memastikan layanan IT apakah sudah sesuai dengan kebututuhan. Jika tidak maka perlu dilakukan evaluasi dan pemberian perbaikan.

b. KGI

1. (70%) Resolusi lini pertama berdasarkan jumlah permintaan
2. (79%) Respon sejak insiden dibuka kembali
3. (76%) Tingkat pengabaian panggilan
4. (83%) Durasi rata-rata insiden dengan keparahan

5. (80%) Rata-rata kecepatan untuk merespon telepon dan e -mail / permintaan web

c. KPI

1. (80%) Jumlah kepuasan pengguna dengan dukungan lini pertama (meja layanan atau basis pengetahuan)
2. (70%) Insiden diselesaikan dalam waktu yang telah disepakati / periode diterima waktu
3. (80%) Mengatasi insiden dan layanan permintaan dilaporkan dan dicatat menggunakan alat otomatis
4. (80%) Menghitung jumlah hari pelatihan per layanan anggota staf meja per tahun
5. (70%) Menghitung jumlah panggilan yang ditangani per layanan anggota staf meja per jam
6. (76%) Mengatasi insiden yang membutuhkan dukungan lokal (dukungan lapangan , kunjungan pribadi)
7. (70%) Mengurangi jumlah pertanyaan yang belum terselesaikan

d. Atribut Kematangan

1. *Awareness and Communication* / Kepedulian dan Komunikasi (AC)
   Perlunya komunikasi manajemen dengan pengguna IT terkait penerapan bantuan layanan jika ada masalah di lapangan.

2. *Policies, Standard, and Procedures* / Kebijakan, Standar, dan Prosedur (PSP)
   Saran yang konsisten dan insiden yang diselesaikan dengan cepat dalam proses eskalasi terstruktur. Prosedur dan standart untuk pemberian saran perlu diterapkan, agar setiap penangan masalah menjadi jelas dan terarah.

3. *Tools and Automation /* Alat Perangkat Bantu dan Automasi (TA)
   - Perlunya disusun FAQ (*frequest ask question*) yang komprehensif merupakan bagian integral dari basis pengetahuan. Isi dari FAQ adalah pertanyaan dan solusi yang sering diajukan, sehingga jika ada masalah yang sama, pengguna IT bisa dengan mandiri menyelesaikan.
   - Manajemen menggunakan alat yang terintegrasi untuk statistik kinerja proses manajemen insiden dan fungsi meja layanan.
   - Alat berada di tempat untuk memungkinkan pengguna untuk diri mendiagnosa dan mengatasi insiden secara mandiri.

4. *Skills and Expertise* / Keterampilan dan Keahlian (SE)
   - Proses manajemen insiden dan layanan fungsi meja ditetapkan dan terorganisasi dengan baik.
   - Berorientasi kepada nasabah PT. Pegadaian sebagai pelanggan.

5. *Responsibilities and Accountability* / Tanggung Jawab dan Akuntabilitas (RA).
   Proses telah disempurnakan ke tingkat praktik industri terbaik berdasarkan hasil analisis indikator kinerja dan perbaikan terus-menerus agar bisa bersaing dengan organisasi lain yang sejenis.

6. *Goal, Setting, and Measurement* / Penetapan Tujuan dan Pengukuran (GSM).

Pengukuran kualitas layanan bantuan (metrik) secara sistematis diukur dan dilaporkan.

4.3.1 Rekomendasi Berdasarkan Kebutuhan Struktural

Rekomendasi yang diberikan pada kontrol proses AI4 yang berada di nilai maturity level ke-2 menuju nilai maturity level ke-5 secara struktural adalah sebagai berikut.

Tabel 4.34 Rekomendasi Kebutuhan Struktural DS8

Kontrol Proses : **DS8** (Mengelola Bantuan Layanan dan Insiden)	
As-Is Maturity Level : **2-Dapat Diulang** **(*Repeatable but Intutive*)**	*To-Be Maturity Level :* **5 - *Optimised* (dioptimalkan)**
Gambaran kondisi saat ini: Manajemen perusahaan PT. Pegadaian sudah menyadari bahwa PT. Pegadaian membutuhkan bantuan layanan yang khusus menangani permasalahan. Tetapi bantuan masih bersifat informal dan belum memiliki layanan bantuan berupa FAQ (*frequent ask question*).	
Rekomendasi Perbaikan Proses Pada Divisi TI • Perlunya disusun FAQ (*frequest ask question*) yang komprehensif merupakan bagian integral dari basis pengetahuan. Isi dari FAQ adalah pertanyaan dan solusi yang sering diajukan, sehingga jika ada masalah yang sama, pengguna IT bisa dengan mandiri menyelesaikan. • Alat berada di tempat untuk memungkinkan pengguna untuk diri mendiagnosa dan mengatasi insiden secara mandiri	
Rekomendasi Perbaikan Proses Pada Pengguna TI • Proses manajemen insiden dan layanan fungsi meja ditetapkan dan terorganisasi dengan baik. • Berorientasi kepada nasabah PT. Pegadaian sebagai pelanggan. • Proses telah disempurnakan ke tingkat praktik industri terbaik berdasarkan hasil analisis indikator kinerja dan perbaikan terus-menerus agar bisa bersaing dengan organisasi lain yang sejenis	
Rekomendasi Perbaikan Proses Pada Manajemen • Perlunya komunikasi manajemen dengan pengguna IT terkait penerapan bantuan layanan jika ada masalah di lapangan. • Saran yang konsisten dan insiden yang diselesaikan dengan cepat dalam proses eskalasi terstruktur. Prosedur dan standart untuk pemberian saran perlu diterapkan, agar setiap penangan masalah menjadi jelas dan terarah. • Manajemen menggunakan alat yang terintegrasi untuk statistik kinerja proses manajemen insiden dan fungsi meja layanan. • Pengukuran kualitas layanan bantuan (metrik) secara sistematis diukur dan dilaporkan.	

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran yang di dapat dari pelaksanaan proses penelitian di PT. Pegadaian Kanwil X Bandung.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulkan berikut :

1. Pada PT. Pegadaian, tingkat kematangan pada AI4 saat ini (*as is*) berada pada tingkat 2 (*Repeatable but Intuitive*) yang artinya adalah proses dikembangkan

kedalam tahapan prosedurnya yang serupa namun tidak seluruhnya terdokumentasi dan tidak seluruhnya disosialisasikan kepada pelaksana. Sedangkan tingkat kematangan DS4 saat ini (*as is*) juga berada pada tingkat 2 (*Repeatable but Intuitive*) yang artinya adalah . Begiru juga dengan kontrol proses DS8, saat ini (*as is*) berada pada tingkat 2 (*Repeatable but Intuitive*) yang artinya adalah sudah ada kesadaran dari perusahaan untuk melakukan perbaikan-perbaikan. Tetapi penerapannya belum signifikan dan belum ada dokumentasi serta pelatihan untuk peningkatan yang berkelanjutan

2. Tingkat kematangan yang diharapkan pada AI4, DS4, dan DS8 pada PT Pegadaian Kanwil X sama-sama berada pada tingkat 5 (*Optimised*) yang artinya perusahaan menginginkan pengawasan dan evaluasi tata kelola TI telah memiliki standart, sudah didokumentasikan, dan ada proses komunikasi serta penerapan secara formal dan terintegrasi.
3. Terjadi kesenjangan yang cukup signifikan dari tingkat 2 menuju tingkat 5. Kesenjangan ini sebagai alat bantu untuk membuat strategi yang perlu dilakukan. Strategi tersebut dilakukan peningkatan dalam aspek-aspek kesadaran dan komunikasi; kebijakan, standar, dan prosedur; alat dan otomasi; tanggung jawab; dan penetapan dan pencapaian tujuan.

5.2 Saran

Berikut beberapa saran yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian ini antara lain :

1. Perlu dibuat dokumentasi pelatihan dan prosedur layanan berkelanjutan yang bisa di implementasikan dalam kegiatan pelayanan PT Pegadaian.
2. Diharapkan ke depannya dilakukan evaluasi tatakelola IT kembali, bukan hanya pada kontrol proses AI4, DS4, dan DS8 saja. Tetapi dimungkinkan pada 30 kontrol proses COBIT 4.1 lainnya.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Effendi. Diana , ” Perancangan It Governance Pada Layanan Akademik Di Unikom (Universitas Komputer Indonesia) Menggunakan Cobit (Control Objectives For Information And Related Technology) Versi 4.0”, MT., Program Studi Sistem Informasi, ITB, Bandung, 2008.

IT Governance Institute, “Mangement Guidelines”, ISBN 1-933284-72-2 COBIT® 4.1. 2007

Adikrishna. La Ode, ” Analisis Tata Kelola Teknologi Informasi Pt. Surveyor Indonesia Menggunakan Kerangka Kerja Cobit (Studi Kasus : Proses Ds 13 - Mengelola Operasi)”, S.T., Program Studi Sistem Informasi, ITB, Bandung, 2008

IT Governance Institute, “COBIT for Student”, ISBN 1-933284-72-2 COBIT® 4.1. 2007