

PERANCANGAN ROADMAP FASE INISIASI DAN IDENTIFIKASI KONDISI UNTUK IMPLEMENTASI IT GOVERNANCE DI PERUSAHAAN TEKNOLOGI

Aceng Salim, Indriani Noor Hapsari
Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No. 9, Kebon Jeruk, Jakarta, 11510
aceng@esaunggul.ac.id

Abstrak

In line with the growth of information technology (IT) influence on organizations or companies in running their businesses, the role of IT not only act as a supporting tool but it could also be a key element or a driver for the organization to achieve its business goals. Particularly, the technology company, that would be the locus of this research where organizations ought not to neglect IT contribution due to their heavy and complete reliance on IT to keep the business running. To optimize the use of IT in the organization, IT Governance implementation is essentially needed. It would align with one of the programs performed by Governance, Risk and Compliance (GRC) team in the organization. The implementation of IT Governance is intended to optimize the value of IT used to accomplish the business objectives of the organization, control the potential risk that may arise from IT usage and help the organization in complying with related regulation and compliance standard. The output of this research is to create a roadmap of IT Governance that is referred to Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) framework. However, the roadmap is designed to be able to implement any IT governance framework or standard, not limited to the COBIT framework.

Keywords: *IT Governance, roadmap, risk, compliance, technology company.*

Abstrak

Sejalan dengan meningkatnya peranan teknologi informasi bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, hal ini membuat teknologi informasi tidak hanya berperan sebagai alat pendukung melainkan dapat menjadi elemen utama atau pendorong bagi organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Terlebih bagi perusahaan teknologi yang menjadi lokus penelitian ini, ia tidak dapat mengabaikan dan melepaskan penggunaan teknologi informasi, karena organisasi sudah sepenuhnya bergantung pada teknologi informasi supaya bisnisnya tetap bisa bertahan. Untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi di organisasi, perlu diimplementasikan *IT Governance*. Hal ini selaras dengan salah satu program yang dijalankan oleh tim *Governance, Risk dan Compliance (GRC)* di organisasi lokus. Implementasi *IT Governance* ini ditujukan untuk mengoptimalkan nilai penggunaan teknologi informasi terhadap tujuan bisnis organisasi, mengendalikan resiko yang mungkin timbul dari penggunaan teknologi informasi serta mempermudah organisasi dalam mematuhi regulasi dan *compliance standard* yang terkait. Output dari penelitian ini adalah berupa roadmap implementasi *IT Governance* dengan merujuk pada framework *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)*. Namun demikian, roadmap yang dibuat dirancang agar dapat digunakan untuk mengimplementasikan standar atau *framework IT governance* apapun, tidak hanya terbatas pada *COBIT*.

Kata kunci: *IT Governance, roadmap, risiko, kepatuhan, perusahaan teknologi.*

Pendahuluan

Peranan teknologi informasi kini menjadi penting dalam mendukung pertumbuhan dan menjaga keberlangsungan jalannya bisnis sebuah organisasi/ perusahaan. Perangkat teknologi informasi digunakan untuk mengotomasi dan mengintegrasikan proses bisnis dalam rangka meningkatkan produktivitas dan mendapatkan manfaat yang kompetitif (Silva, Mira da Silva, &

Pereira, 2018). Bagi organisasi PT. A yang menjadi lokus pada penelitian ini, kontribusi teknologi informasi tidak lagi dilihat sebagai *enabler* atau bahkan hanya sebagai perangkat pendukung melainkan sudah menjadi elemen yang sangat penting dan menjadi prasyarat untuk mencapai tujuan bisnisnya. Di PT. A perangkat teknologi informasi digunakan pada semua aspek proses bisnis di semua departemen/ tim. Selain itu, kepemilikan perangkat teknologi informasi di PT. A tidak dimonopoli oleh 1 departemen/ tim Teknologi Informasi saja, melainkan tersebar di berbagai departemen/ tim. Misalnya saja perangkat teknologi informasi yang digunakan untuk mengelola lingkungan produksi aplikasi kepemilikannya dikelola oleh tim *Site* Infrastruktur, perangkat untuk melakukan proses pengembangan dan instalasi aplikasi dikelola oleh tim Infrastruktur Produk, sementara itu, jaringan, aplikasi pesan, perangkat keras & lunak yang digunakan untuk keperluan kerja sehari-hari dikelola oleh tim Teknologi Informasi, bahkan tim bisnis pun yang pada umumnya tidak memiliki *ownership* mengelola teknologi informasi, di PT. A diberi wewenang untuk mengelola perangkat TI. Misalnya tim marketing mengelola perangkat yang digunakan untuk keperluan *digital marketing*, dan *online marketing*.

Sejak didirikannya pada tahun 2012, kini PT. A sebagai perusahaan teknologi terus berupaya mengembangkan bisnisnya, sehingga PT. A kini sudah beroperasi 7 negara, memiliki jumlah karyawan yang banyak, memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap perangkat teknologi informasi, serta pengelolaan perangkat teknologi informasi yang tersebar di berbagai tim. Melihat kondisi seperti ini, kebutuhan organisasi terhadap implementasi *IT Governance* semakin besar. Kebutuhan terhadap *IT Governance* ini sudah menjadi kebutuhan yang umum bagi organisasi dan menjadi perhatian praktisi maupun peneliti (Youssfi, Boutahar, & Elghazi, 2014).

Seiring dengan pertumbuhan bisnisnya, tidak dapat dihindari diikuti juga dengan meningkatnya kemungkinan ancaman baik dari internal maupun eksternal yang harus dihadapi oleh PT. A, termasuk ancaman *cyber crime*, *fraud*, penyalahgunaan sistem, *human error*, dll. Hal ini bisa terjadi karena didukung dengan fakta bahwa proses yang dijalankan semakin kompleks, munculnya ketidakselarasan atau belum optimalnya standarisasi antar tim, meningkatnya *silo* antar tim, kurangnya integrasi antar tim, dan kurangnya proses mitigasi kontrol.

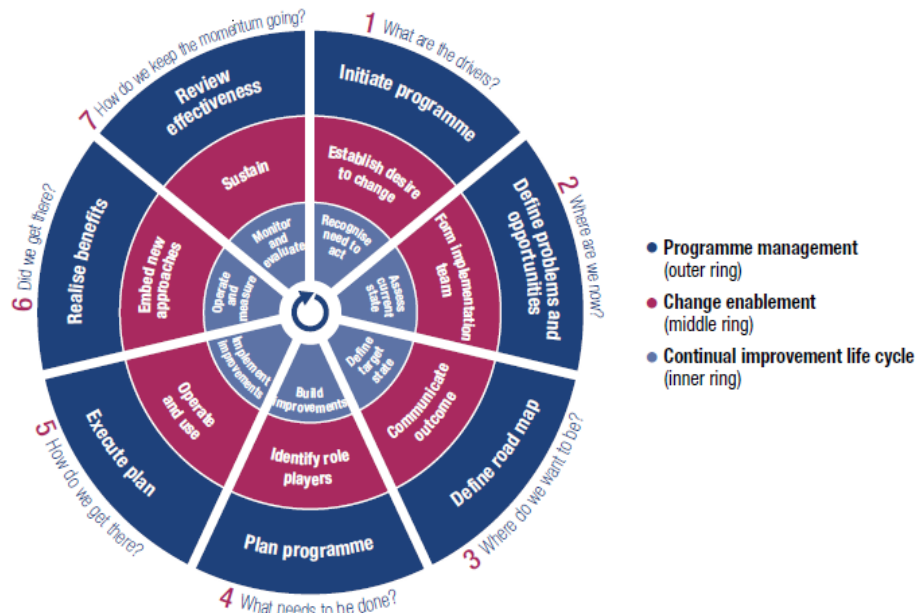
Untuk mengurangi permasalahan yang ada saat ini, serta mengantisipasi munculnya permasalahan baru di masa yang akan datang, di penelitian ini diusulkan perancangan roadmap implementasi *IT Governance* yang dikembangkan dengan merujuk pada COBIT 5 *framework*. COBIT 5 merupakan salah satu *framework* yang umum diadopsi oleh organisasi, selain dari ITIL dan ISO 27001 (Almeida, Lourinho, Da Silva, & Pereira, 2018) (ISACA, 2005).

Studi Literatur

IT Governance merupakan salah satu disiplin tata kelola perusahaan yang difokuskan pada sistem teknologi informasi dan kinerjanya (Chen, Z., Wang, 2008). Ada beberapa definisi dari *IT Governance*, menurut Peter Weill dan Joanne W. Ross *IT Governance* diartikan sebagai menentukan keputusan yang tepat dan kerangka akuntabilitas untuk mendorong kebiasaan yang diinginkan dalam menggunakan TI (Weill & Ross, 2004). Adapun menurut Webb, Pollard dan Ridley, *IT Governance* diartikan sebagai satu set struktur dan proses untuk memastikan bahwa TI mendukung dan dapat memaksimalkan tujuan bisnis dan strategi organisasi, dengan menambah nilai pada layanan yang diberikan, mempertimbangkan risiko dan mendapatkan keuntungan atas investasi terhadap TI (Webb, Pollard, & Ridley, 2006).

IT Governance atau dikenal dengan Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) menjadi sebuah kebutuhan bagi organisasi yang secara operasional mengimplementasikan TI dalam menjalankan bisnisnya, terlebih perusahaan yang berbasis teknologi seperti di PT. A, dimana perangkat teknologi informasi menjadi jantung jalannya bisnis, ia tidak lagi dipandang sebagai *enabler* atau sekedar pendukung/ *support* melainkan menjadi pondasi bagi jalannya proses bisnis. Proses implementasi *IT Governance* bukanlah suatu hal yang mudah, banyak organisasi berjuang untuk menerapkan praktik terbaik tata kelola ini ke dalam organisasi mereka (Youssfi et al., 2014). Begitupun dengan PT. A, untuk mengimplementasikan *IT Governance* memerlukan pengorbanan biaya, waktu, usaha dan dukungan dari berbagai elemen *stakeholder* yang terlibat.

COBIT 5 sebagai *framework* yang dijadikan rujukan untuk merancang *roadmap* pada penelitian ini dimana ia memiliki panduan untuk mengimplementasikan *IT Governance*, yaitu COBIT 5 *Implementation*. Panduan ini menyediakan detail 7 fase atau tahapan untuk mengimplementasikan *IT Governance*, dimana panduan ini menerapkan pendekatan siklus hidup perbaikan berkelanjutan sebagai metode bagi organisasi untuk mengatasi kompleksitas dan tantangan dalam mengimplementasikan *IT Governance* (ISACA, 2012). Terdapat 3 dimensi yang saling berkaitan pada siklus hidup implementasi *IT Governance* seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1. Dimana pada bagian inti pada lingkaran dalam menggambarkan siklus hidup perbaikan berkelanjutan, pada lingkaran tengah menggambarkan penanganan aspek perilaku dan budaya dari implementasi atau perbaikan, dan pada lingkaran paling luar menggambarkan pengelolaan program implementasi *IT Governance*.



Gambar 1
Siklus hidup implementasi *IT Governance* (ISACA, 2012)

Secara garis besar penjelasan mengenai aktivitas utama yang dilakukan pada masing-masing fase pada siklus hidup implementasi *IT Governance* adalah sebagai berikut.

1. Fase 1 *What are the driver?*

Pada fase 1 dilakukan identifikasi hal yang menjadi pendorong dan membuat manajemen untuk mempertimbangkan perubahan dengan menerapkan *IT Governance*. Hal yang utama yang harus disediakan pada fase ini adalah berkaitan dengan latar belakang, alasan dan manfaat yang hendak dicapai, misalnya harus bisa menjawab pertanyaan seperti: apa motivasi bisnis dan justifikasi perlunya implementasi *IT Governance*?, Apa kebutuhan dan harapan *stakeholder* yang hendak dicapai? Serta mengapa organisasi perlu mengimplementasikan *IT Governance*?

2. Fase 2 *Where are we now?*

Pada fase 2 organisasi perlu melakukan identifikasi proses bisnis kritis yang dimiliki yang memerlukan kapabilitas yang cukup untuk menghasilkan *outcome*. Manajemen perlu mengetahui sejauh mana tingkat kapabilitas yang dicapai dari proses bisnis yang sedang berjalan saat ini, dan mengidentifikasi kekurangannya yang mungkin ada. Hal ini bisa dicapai dengan melakukan proses *capability assessment* terhadap proses bisnis terpilih untuk mengetahui status terkini (*as is*).

3. Fase 3 *Where do we want to be?*

Pada fase 3 ditetapkan target untuk perbaikan dengan diikuti proses analisis kesenjangan antara pencapaian tingkat kapabilitas yang telah dicapai dengan tingkat kapabilitas yang diharapkan sehingga bisa diidentifikasi kemungkinan solusi untuk menutupi kesenjangan. Pengerjaan solusi harus dijalankan sesuai dengan nilai prioritasnya.

4. Fase 4 *What needs to be done?*
Pada fase 4 organisasi merencanakan solusi yang praktis dan mungkin bisa dijalankan sesuai dengan kemampuan organisasi. Bentuk solusinya bisa berupa proyek atau *task* yang bisa dilakukan oleh *stakeholder*.
5. Fase 5 *How do we get there?*
Pada fase 5 solusi yang sudah didefinisikan segera dijalankan dalam proses bisnis sehari-hari oleh *stakeholder* terkait. Kemudian ditetapkan juga mekanisme pengukuran dan monitoring terhadap pelaksanaan solusinya untuk memastikan bahwa kinerjanya bisa diukur.
6. Fase 6 *Did we get there?*
Pada fase 6 organisasi tetap fokus pada upaya keberlanjutan dalam menjaga implementasi solusi pada proses bisnis sehari-hari, serta memonitor pencapaian manfaatnya.
7. Fase 7 *How do we keep the momentum going?*
Pada fase 7 organisasi melakukan peninjauan terhadap keberhasilan keseluruhan dari inisiatif solusi yang diajukan, kemudian identifikasi kebutuhan manajemen serta identifikasi persyaratan tata kelola lanjutan.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini, terdiri atas 3 tahap, yaitu:

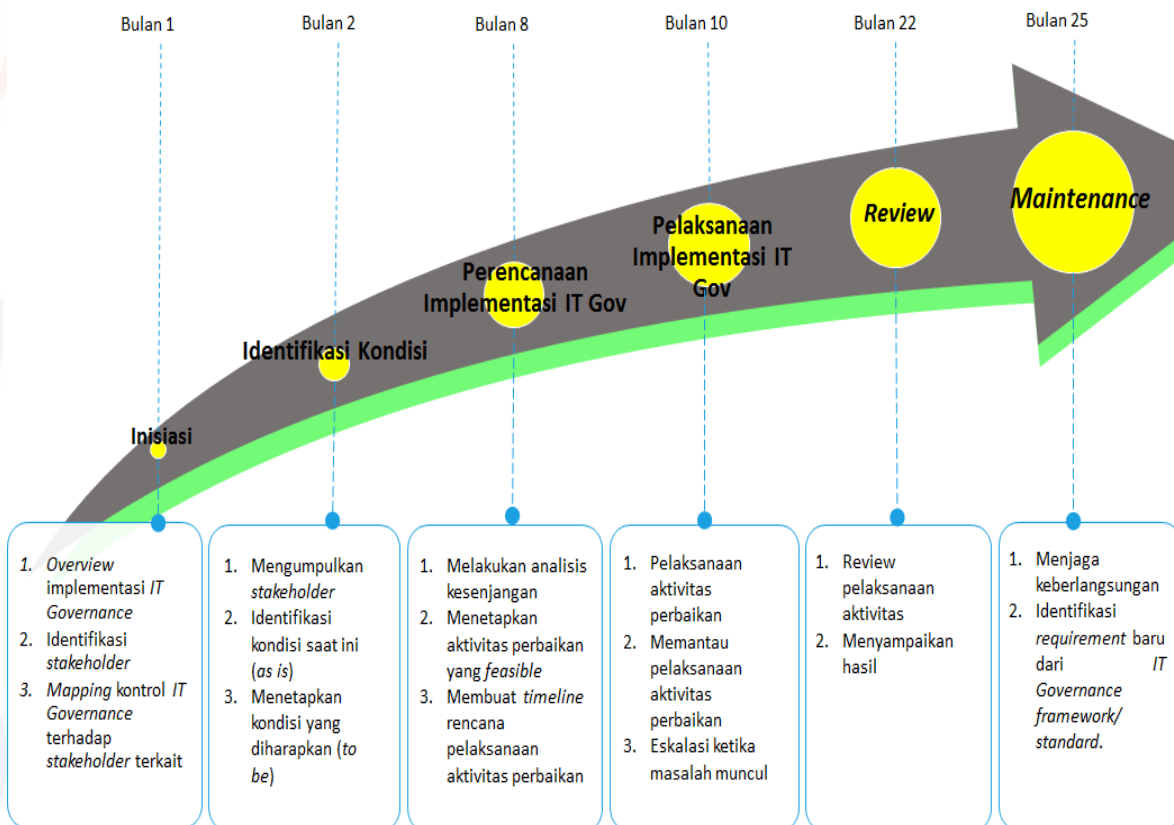
1. Riset mengenai implementasi *IT Governance*
Pada tahap ini dilakukan studi pustaka atau studi literatur mengenai konsep *IT Governance* dan implementasinya baik dari perspektif riset akademik maupun perspektif realisasi implementasi di industri. Beberapa sumber yang direview diantaranya adalah jurnal penelitian, *framework IT Governance* dan *trend implementasi IT governance* di perusahaan/ organisasi.
2. Proses pengumpulan data pada lokus penelitian
Disini dilakukan proses pengumpulan informasi dan data mengenai konteks realisasi dari implementasi *IT governance*. Contoh informasi yang dikumpulkan dari lokus penelitian adalah proses bisnis, pengelolaan sumber daya TI, komitmen *stakeholder*, dokumentasi *work product*, dll. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan mengambil informasi dari internal wiki yang ada di organisasi.
3. Analisis dan perancangan Roadmap
Disini dilakukan proses analisis terhadap data yang diperoleh, baik dari hasil studi pustaka maupun informasi yang diperoleh dari organisasi untuk dianalisis kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dengan kondisi ekspektasi ketika *IT Governance* berhasil diimplementasikan. Selanjutnya dirancang roadmap sebagai visi yang perlu dilakukan agar *IT Governance* dapat terimplementasi di lokus penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Roadmap implementasi *IT Governance* dibuat dalam rangka untuk membangun tata kelola teknologi informasi yang tepat sesuai kebutuhan PT. A. *Roadmap* ini terdiri atas 6 Fase sebagaimana yang terlihat pada Gambar 2 di atas, dimana masing-masing fase terdiri atas beberapa aktivitas yang harus dilakukan. Berikut ini adalah struktur fase implementasi *IT Governance* yang akan diimplementasikan di PT. A:

- A. Inisiasi
 - a) *Overview implementasi IT Governance*
 - b) Identifikasi *stakeholder*
 - c) *Mapping control IT Governance* terhadap *stakeholder* terkait

- B. Identifikasi kondisi
 - a) Mengumpulkan *stakeholder*
 - b) Identifikasi kondisi saat ini (*as is*)
 - c) Menetapkan kondisi yang diharapkan (*to be*)
- C. Perencanaan Implementasi *IT Governance*
 - a) Melakukan analisis kesenjangan
 - b) Menetapkan aktivitas perbaikan yang *feasible*
 - c) Membuat *timeline* rencana pelaksanaan aktivitas perbaikan
- D. Pelaksanaan Implementasi *IT Governance*
 - a) Pelaksanaan aktivitas perbaikan
 - b) Memantau pelaksanaan aktivitas perbaikan
 - c) Eskalasi ketika masalah muncul
- E. *Review*
 - a) *Review* pelaksanaan aktivitas perbaikan
 - b) Menyampaikan hasil
- F. *Maintenance*
 - a) Menjaga keberlangsungan
 - b) Identifikasi *requirement* baru dari *IT Governance framework/ standard*.



Gambar 2
Roadmap Implementasi *IT Governance* di PT. A

Masing-masing aktivitas pada setiap fase pada *roadmap* di atas dapat dilaksanakan pada jangka waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk kebutuhan PT. A, fase inisiasi pada bulan ke-1, fase identifikasi kondisi pada bulan ke-2, fase perencanaan implementasi *IT Governance* pada bulan ke-8, fase pelaksanaan implementasi *IT Governance* pada bulan ke-10, fase *review* pada bulan ke-22 dan fase *maintenance* pada bulan ke-25. Adapun jarak waktu antar fase dapat dimodifikasi apabila diimplementasikan di organisasi lain, disesuaikan dengan kompleksitas dan kebutuhan organisasi terkait.

Walaupun pengembangan *roadmap* ini merujuk pada *framework* COBIT, namun *roadmap* ini sifatnya dibuat *generic* dan dapat digunakan untuk mengimplementasikan *IT Governance framework* lainnya misalnya ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) atau bisa juga digunakan untuk mengimplementasikan program GRC (*Governance, Risk Management & Compliance*) lainnya, seperti implementasi SMKI (*Sistem Manajemen Keamanan Informasi*) ISO 27001, kepatuhan terhadap PCI DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*), dan lainnya.

Dari 6 fase yang ada pada *Roadmap Implementasi IT Governance*, pada makalah penelitian ini hanya akan dibahas 2 fase awal saja, yaitu fase inisiasi dan fase identifikasi kondisi. Berikut ini adalah penjelasan dari kedua fase tersebut.

Inisiasi

Pada fase pertama ini dijalankan beberapa aktivitas yang ditujukan untuk mengetahui kondisi umum bagaimana organisasi dalam mengelola proses bisnis serta teknologi informasi yang berjalan saat ini. Dari proses bisnis yang ada, identifikasi masalah umum yang sering terjadi sehingga melatarbelakangi perlunya diimplementasikan *IT Governance*. Semua *stakeholder* yang masuk ke dalam ruang lingkup proses implementasi *IT Governance* harus diidentifikasi. Begitu pula dengan informasi proses bisnis yang dijalankan oleh masing-masing *stakeholder* sehingga *responsibility* dan *ownership* atas proses bisnis dapat ditetapkan. Selain itu perlu adanya mapping dari *generic control* pada *framework* terhadap proses bisnis masing-masing tim. Hal ini dapat memudahkan *stakeholder* untuk memahami apa peranannya dalam proses implementasi *IT Governance* ini.

Overview Program Document

Aktivitas ini dimaksudkan untuk menjelaskan mengenai hal-hal yang menjadi pendorong *IT Governance* perlu diimplementasikan di PT. A. Beberapa hal yang perlu disampaikan antara lain tujuan dibuatkannya *roadmap* implementasi *IT Governance*, latar belakang mengapa *IT Governance* perlu dijalankan serta manfaat yang dapat diperoleh apabila *IT Governance* dijalankan di PT. A.

Tujuan dibuatkan *roadmap* adalah sebagai dokumen panduan untuk mengimplementasikan *IT Governance* di PT. A. Adapun beberapa hal yang melatar belakangi mengapa *IT Governance* ini perlu diimplementasikan adalah sebagaimana disampaikan pada bagian pendahuluan makalah ini, namun dapat diringkas menjadi 6 poin di bawah ini.

a. Kompleksitas

Pertumbuhan bisnis PT. A yang terus berkelanjutan berakibat pada berkembangnya proses bisnis yang semakin kompleks, perubahan struktur organisasi yang dinamis dan juga berkembang semakin kompleks, disebabkan oleh peningkatan jumlah karyawan, dimana setiap minggunya pegawai baru *on-board* di perusahaan, serta terciptanya tim dan area fungsional yang baru untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Kompleksitas ini menjadi tantangan bagi manajemen perusahaan untuk memastikan agar organisasinya bisa terkelola dengan baik.

b. Silo fungsional

Dalam keseharian, ditemukan beberapa kasus yang menunjukkan bahwa silo di PT. A mulai berkembang. Dimana tim tertentu hanya fokus dengan pekerjaan dan kinerja internal tim saja, pada beberapa aspek tertutup untuk bekerja sama dengan tim lain. Apabila tetap dibiarkan, silo fungsional ini dapat berdampak buruk bagi perkembangan bisnis perusahaan.

c. Kurangnya Integrasi

Kurangnya koordinasi pada beberapa tim tertentu, mengakibatkan proyek bersama keberjalanannya terganggu. Terlebih di PT. A banyak sekali proyek yang harus dijalankan bersama-sama oleh banyak tim.

d. Duplikasi

Kurang baiknya koordinasi dan kerjasama antar tim pada poin di atas memungkinkan suatu tim melakukan hal yang sama dan sudah dilakukan oleh tim lain. Sehingga munculnya proses duplikasi pengerjaan proses. Hal ini memungkinkan timbulnya pemborosan penggunaan sumber daya, waktu dan biaya untuk menjalankan proses yang duplikasi.

e. Kurang visibilitas

Beberapa tim di PT. A belum memiliki proses dokumentasi yang baik untuk proses bisnis, kebijakan, prosedur, pedoman atau standar. Sehingga informasi mengenai apa yang dilakukan oleh tim tersebut tidak dapat diakses oleh tim lain.

f. Resiko

Proses bisnis yang berjalan pasti memiliki resiko, namun nilai *severity*nya bisa bervariasi tergantung pada nilai yang dijalankan oleh proses bisnis yang dijalankan dan kontrol yang diimplementasikan. Saat ini kesadaran tim di PT. A dalam upaya mengelola dan memitigasi risiko masih kurang.

Manfaat dari implementasi *IT Governance* yang diekspektasikan oleh PT. A sejalan dengan misi perusahaan serta diharapkan mampu mengurangi permasalahan yang dihadapi. Manfaatnya antara lain:

- a. Memudahkan perusahaan dalam memantau dan mengendalikan jalannya semua aktivitas proses bisnis
- b. Memiliki internal kontrol yang tepat untuk mengurangi nilai severity risiko pada proses bisnis yang sedang berjalan
- c. Meningkatkan nilai atau peranan dari penggunaan teknologi informasi terhadap bisnis
- d. Pelanggaran terhadap keamanan dapat dideteksi dan dicegah lebih dini
- e. Meningkatkan kepuasan pengguna atas layanan teknologi informasi yang digunakan

Daftar manfaat dari implementasi *IT Governance* di atas selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yudatama, dkk (Yudatama, U., Nazief, B.A., & Hidayanto, 2017).

Identifikasi Stakeholder

Aktivitas ini bertujuan untuk mengidentifikasi semua pemangku kepentingan di PT. A yang masuk ke dalam ruang lingkup implementasi *IT Governance*. Berhubung *framework IT Governance* yang akan diimplementasikan di PT. A adalah COBIT, dan *framework* tersebut menyediakan sekumpulan praktik terbaik yang sangat luas, sehingga apabila diimplementasikan dapat melingkupi hampir sebagian besar *stakeholder* di PT. A. Para pemangku kepentingan diidentifikasi dan dikategorikan berdasarkan struktur koordinasi dalam Organisasi. Berikut ini adalah daftar pemangku kepentingan yang terlibat, diantaranya:

- a) Core product
- b) Accommodation
- c) Life & Destination
- d) Data
- e) Enterprise
- f) Product Infrastructure
- g) Backend Infrastructure
- h) Site Infrastructure
- i) Teknologi Informasi

- j) Keamanan Informasi
- k) People Operation
- l) Finance
- m) Operasi
- n) Design
- o) Internasional
- p) Marketing

Pada saat keberjalanan proses implementasi *IT Governance* ini nama dan jumlah tim di atas masih ada kemungkinan berubah, karena tingkat perubahan organisasi di PT. A sangat tinggi. Namun demikian, hal ini tidak perlu dijadikan kendali utama karena masing-masing tim diidentifikasi berdasarkan fungsi yang dijalankannya. Berikutnya setiap kepala atau pemimpin tim tersebut akan diundang dalam pertemuan awal untuk membahas program implementasi *IT Governance*. Penjelasan lebih lanjut tentang pertemuan akan dijelaskan pada fase berikutnya.

Setelah daftar tim yang terlibat sudah teridentifikasi, berikutnya perlu diidentifikasi juga informasi mengenai proses bisnis yang dijalankan oleh masing-masing tim. Informasi ini digunakan untuk mendapatkan *overview* fungsi yang dijalankan tim terkait.

Mapping Control IT Governance Terhadap Stakeholder Terkait

Setelah semua pemangku kepentingan teridentifikasi begitu juga dengan proses bisnis yang dijalankan oleh masing-masing tim, tahap berikutnya adalah melakukan pemetaan kontrol yang terdapat pada *framework IT Governance* yang dirujuk terhadap proses bisnis yang dijalankan oleh masing-masing tim.

Proses pemetaan ini diperlukan untuk mengetahui jenis kontrol apa yang tepat untuk diterapkan oleh setiap tim untuk mengendalikan proses bisnis yang dijalankannya. Walaupun demikian, apabila terdapat 2 tim atau lebih yang mengadopsi kontrol yang sama, memungkinkan proses implementasinya berbeda. Hal ini terjadi karena perlu adanya penyesuaian dengan karakteristik dari proses bisnis yang dijalankan.

Identifikasi Kondisi

Fase ini bertujuan untuk mengumpulkan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses implementasi *IT Governance*, mengidentifikasi dan menilai kondisi organisasi saat ini sehingga diperoleh informasi mengenai kesiapan dan tingkat kematangan/ kapabilitas awal yang dimiliki oleh PT. A, serta menetapkan kondisi yang dicapai sebagai target pencapaian perbaikan. Deskripsi untuk setiap aktivitas disajikan sebagai berikut.

Mengumpulkan Stakeholder

Pada aktivitas ini, semua pihak kepentingan yang terlibat dalam proses implementasi *IT Governance* yang sudah teridentifikasi pada fase sebelumnya dikumpulkan dalam *formal meeting*. Pertemuan ini ditujukan sebagai pertemuan awal untuk membahas beberapa hal mendasar untuk mendukung kelancaran proses implementasi *IT Governance*, hal-hal tersebut antara lain:

- a) Memastikan pemangku kepentingan paham mengenai latar belakang dan maksud dari program implementasi *IT Governance*
- b) Menjelaskan kepada pemangku kepentingan mengenai urgensi implementasi *IT Governance*
- c) Meminta dukungan dari para pemangku kepentingan untuk kelancaran program implementasi *IT Governance*
- d) Menjelaskan roadmap program implementasi *IT Governance*
- e) Menampung *concern* dari pemangku kepentingan

Pemangku kepentingan yang harus hadir adalah kepala atau pimpinan dari masing-masing tim yang telah ditetapkan pada fase sebelumnya. Selanjutnya, peserta yang hadir diminta untuk menentukan atau mendelegasikan tugasnya kepada PIC (*Person In Charge*) yang nantinya akan bertanggung jawab untuk menangani semua permintaan informasi dari penyelenggara program

implementasi *IT Governance*. PIC yang dipilih harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis, pengelolaan sumber daya TI di timnya masing-masing.

Pada saat menyelenggarakan aktivitas ini ada beberapa kemungkinan tantangan yang dapat muncul, yaitu:

- a) Kurangnya pemahaman para pemangku kepentingan terhadap permintaan dan urgensi perlunya implementasi *IT Governance*
- b) Adanya kemungkinan pemangku kepentingan keberatan untuk berpartisipasi dalam program implementasi *IT Governance*
- c) PIC yang diutus oleh pemangku kepentingan tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses bisnis yang dijalankan oleh timnya
- d) Kemungkinan adanya ketidakjelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab pada saat menjalankan proses bisnis di organisasi
- e) Masing-masing pemangku kepentingan memiliki prioritas yang lebih tinggi pada proyek lain dibanding program implementasi *IT Governance*
- f) Untuk menangani tantangan yang telah disebutkan, langkah-langkah yang dapat diupayakan untuk mencegah atau mengatasi tantangan antara lain:
- g) Mendapatkan dukungan yang tepat dari manajemen sehingga program dapat ditempatkan sebagai proyek yang memiliki prioritas utama bagi masing-masing tim
- h) Menyelenggarakan program *awareness* bagi para pemangku kepentingan agar mereka paham akan pentingnya implementasi *IT Governance*
- i) Memastikan komunikasi dua arah antara penyelenggara program *IT Governance* dan para pemangku kepentingan berjalan dengan baik, hal ini untuk menghindari terjadinya miskomunikasi
- j) Memastikan bahwa PIC yang diutus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pengelolaan sumber daya TI dan proses bisnis di timnya masing-masing
- k) Memformulasikan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat terkait program *IT Governance*.

Identifikasi Kondisi Saat Ini (As Is)

Setelah adanya kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab dengan para pemangku kepentingan yang terlibat, aktivitas berikutnya adalah penyelenggara program melakukan proses asesmen untuk mengidentifikasi dan memahami kondisi saat ini, sehingga dapat diketahui sejauh mana tingkat kematangan/ kapabilitas *IT Governance* terimplementasi di PT. A.

Metode *assessment* dapat ditentukan oleh penyelenggara program sesuai dengan *framework IT Governance* yang akan diimplementasikan. Dengan catatan bahwa metode yang dipakai harus konsisten digunakan baik pada saat *assessment* awal maupun pada saat *assessment* pasca implementasi program *IT Governance*. Beberapa jenis pendekatan *assessment* yang umumnya digunakan di industri adalah pendekatan *assessment* dengan menentukan nilai kematangan implementasi *IT Governance*, pendekatan ini dipakai pada *framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library)*, COBIT v4.1, *IT Service Capability Maturity Model (ITSCMM)*, dan lainnya. Adapun pendekatan umum lainnya adalah dengan *assessment* proses dengan menentukan nilai kapabilitas pencapaian proses, pendekatan ini digunakan pada *framework COBIT v5, Information Technology Service Management (ITSM) Process Reference Model (PRM) ISO 20000-4* dan *Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Services*, dan lainnya.

Proses *assessment* dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kelengkapan *output, outcome* dan *work product* dari proses pengelolaan sumber daya TI yang dijalankan oleh masing-masing tim. Untuk mendapatkan informasi mengenai materi yang akan dinilai dapat dilakukan dengan berbagai metode, misalnya dengan melakukan wawancara terhadap PIC perwakilan tim, mencari informasi dari internal wiki perusahaan, meminta dokumentasi proses atas proyek atau proses yang sedang atau selesai dikerjakan, serta bisa juga dilakukan dengan pemeriksaan secara langsung.

Pada saat menjalankan aktivitas *assessment* ini ada kemungkinan tantangan yang bisa muncul, misalnya pada saat proses pengumpulan data dan informasi, beberapa proses tidak teridentifikasi karena kurangnya pengetahuan informan terhadap proses yang dikelola oleh timnya dan tidak tersampaikan kepada penyelenggara program *IT Governance*, tantangan lainnya adalah adanya kemungkinan bias pada saat menentukan tingkat level kematangan/ kapabilitas proses, dimana penetapannya levelnya bersifat subjektif tergantung dari pengetahuan *assessor* yang menilai.

Untuk mencegah tantangan yang pertama penyelenggara program perlu menetapkan batasan yang jelas tentang proses mana saja yang perlu dimasukkan ke dalam ruang lingkup implementasi *IT Governance*, dan lebih proaktif lagi pada saat proses pengumpulan informasi sehingga tidak ada proses yang tertinggal. Untuk mencegah tantangan kedua perlu adanya penetapan standar yang sama bagi semua *assessor* yang akan melakukan proses penilaian, sehingga *judgment* pada saat *assessment* hasilnya bisa lebih objektif.

Menetapkan Kondisi Yang Diharapkan (To Be)

Setelah nilai awal kematangan/ kapabilitas dari proses implementasi *IT Governance* di PT. A diperoleh aktivitas berikutnya adalah menetapkan ekspektasi kondisi yang mau dicapai oleh organisasi. Penetapan ekspektasi ini disarankan supaya berasal dari usul manajemen, namun sebelumnya manajemen perlu diberikan *overview* mengenai pencapaian yang sudah didapat saat ini, sehingga target yang akan ditetapkan lebih realistis dan mudah diukur pencapaiannya. Manajemen perlu juga mempertimbangkan kesiapan bisnisnya itu sendiri untuk implementasi level kematangan yang diharapkan.

Tantangan yang mungkin muncul pada saat menjalankan aktivitas ini adalah ketika manajemen menetapkan tingkat kematangan/ kapabilitas yang tidak mungkin untuk dicapai karena beberapa faktor, misalnya ketidaksiapan bisnis untuk menyesuaikan diri dengan target yang ditetapkan serta kurangnya mempertimbangkan aspek lain yang nantinya menjadi hambatan untuk mencapai target. Untuk mengatasi tantangan ini perlu dilakukan pendekatan secara holistik, misalnya dengan memprediksi resiko bisnis yang mungkin terjadi ketika menentukan target tingkat level kematangan/ kapabilitas yang hendak dicapai.

Kesimpulan

Penelitian ini menyajikan serangkaian fase dan tahapan yang dapat ditempuh oleh organisasi khususnya PT. A yang menjadi lokus penelitian dalam rangka mengimplementasikan *IT Governance* di organisasinya. Masing-masing fase dibahas secara garis besar (*high level*) karena konteksnya yang dikaji disini berbentuk *roadmap*. Adapun pembahasan isinya masih dibatasi pada 2 fase pertama yaitu Fase pertama Inisiasi dan fase ke-2 Identifikasi Kondisi.

Untuk kelanjutan penelitian yang akan datang, akan dibahas mengenai aktivitas-aktivitas pada *roadmap* implementasi *IT Governance* pada fase ke-3 Perencanaan implementasi *IT Governance*, fase ke-4 Pelaksanaan Implementasi *IT Governance*, fase ke-5 *Review*, dan fase ke-6 *Maintenance*. Selain itu kedepannya juga terdapat peluang untuk melakukan pengkajian lebih lanjut mengenai detail proses mengenai implementasi *IT Governance*, sehingga dapat menjabarkan realisasi dari potensi manfaat, resiko, serta tantangan selama implementasi, seperti biaya, usaha, dan pemeliharaan keberlanjutan.

Daftar Pustaka

- Almeida, R., Lourinho, R., Da Silva, M. M., & Pereira, R. (2018). A model for assessing COBIT 5 and ISO 27001 simultaneously. *Proceeding - 2018 20th IEEE International Conference on Business Informatics, CBI 2018, 1*(July), 60–69. <https://doi.org/10.1109/CBI.2018.00016>
- Chen, Z., Wang, T. (2008). An IT Governance Framework of ERP System Implementation for Chinese Enterprises. *Proceedings of the 7th World Congress on Intelligent Control and Automation*.

ISACA. (2005). *Control Objectives for Information and Related Technology*.

ISACA. (2012). *COBIT 5 Implementation*.

Silva, D., Mira da Silva, M., & Pereira, R. (2018). Baseline Mechanisms for Enterprise Governance of IT in SMEs. In *2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI)* (pp. 32–41). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CBI.2018.10044>

Webb, P., Pollard, C., & Ridley, G. (2006). *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?*

Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance : how top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press.

Youssfi, K., Boutahar, J., & Elghazi, S. (2014). IT Governance implementation: A tool design of COBIT 5 roadmap. *Undefined*.

Yudatama, U., Nazief, B.A., & Hidayanto, A. N. (2017). Benefits and barriers as a critical success factor in the implementation of IT governance: Literature review. *Proceeding - 2017 International Conference on ICT For Smart Society (ICISS)*.