

# MENDAYAGUNAKAN COBIT 2019 IT *RISK MANAGEMENT FOCUS AREA* DALAM PENGELOLAAN RISIKO TRANSFORMASI DIGITAL REINSURCO

Zul Fauzi Yahyah\*<sup>1)</sup>, Rahmat Mulyana<sup>2)</sup>, Fitriyana Dewi<sup>3)</sup>

1. Telkom University, Indonesia
2. Stockholm University, Swedia
3. Telkom University, Indonesia

## Article Info

**Kata Kunci:** Transformasi Digital; Tata Kelola TI; Pengelolaan Risiko TI; COBIT 2019 IT Risk Focus Area; Design Science Research; ReinsurCo

**Keywords:** Digital Transformation; IT Governance; IT Risk Management; COBIT 2019 IT Risk Focus Area; Design Science Research; ReinsurCo

## Article history:

Received 2 February 2024  
Revised 16 February 2024  
Accepted 1 March 2024  
Available online 1 June 2024

## DOI :

<https://doi.org/10.29100/jipi.v9i2.4485>

\* Corresponding author.

Zul Fauzi Yahyah

E-mail address:

[zulfauziyahyah@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:zulfauziyahyah@student.telkomuniversity.ac.id)

## ABSTRAK

Dengan kemajuan teknologi informasi (TI) di industri asuransi Indonesia, perusahaan *incumbent* seperti ReinsurCo harus mempercepat transformasi digital (TD). Namun, seringkali terjadi kegagalan dalam pelaksanaan TD akibat tata kelola TI (TKTI) yang buruk. Berbagai studi sebelumnya berhasil menunjukkan kontribusi TKTI terhadap TD, tetapi masih dibutuhkan pendalaman terkait peran pengelolaan risiko TI dalam memandu perubahan tersebut. Hal ini selaras dengan arahan PER-2/MBU/03/2023 yang mewajibkan penerapan TKTI yang baik yaitu manajemen risiko dan *Master Plan* Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025 mengenai akselerasi TD. Metode penelitian ini menggunakan Design Science Research berbasis data wawancara. Hasil perolehan data dianalisis berdasarkan kerangka kerja COBIT 2019 IT Risk Focus Area dengan menerapkan faktor desain, area fokus, dan mekanisme proses TKTI yang menghasilkan *governance management objective* (GMO) prioritas yaitu APO11 *Managed Quality*, APO12 *Managed Risk*, dan EDM03 *Ensured Risk Optimization*. Selanjutnya, evaluasi kemampuan, analisis kesenjangan, dan penyusunan rekomendasi perbaikan menghasilkan roadmap penerapan yang dapat dijadikan rujukan oleh ReinsurCo untuk prioritas dalam implementasi. Perbaikan ini menghasilkan peningkatan kemampuan dengan rata-rata sebesar 0,3 (12,5%) pada ketiga GMO prioritas. Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam memperluas pengetahuan tentang konsep prioritas pengelolaan risiko TI dalam mendukung TD, dengan manfaat praktis terutama bagi ReinsurCo dalam mencapai keberhasilan perencanaan strategisnya, serta secara umum untuk industri asuransi.

## ABSTRACT

With the advancement of Information Technology (IT) in the Indonesian insurance industry, incumbent companies like ReinsurCo must accelerate their digital transformation (DT). However, failures often occur in the implementation of DT due to poor IT governance (ITG). Previous studies have successfully shown the contribution of ITG to TD, but a more profound understanding is still needed regarding the role of IT risk management in guiding such changes. This aligns with the direction of PER-2/MBU/03/2023, which requires the implementation of good ITG, namely risk management and the Master Plan of Indonesian Financial Services Sector 2021-2025 for DT acceleration. This research method uses interview-based Design Science Research. The obtained data results are analyzed based on the COBIT 2019 IT Risk Focus Area that produces priority governance management objectives (GMOs), namely APO11 *Managed Quality*, APO12 *Managed Risk*, and EDM03 *Ensured Risk Optimization*. Next, capability assessment, gap analysis, and the compilation of improvement recommendations result in an implementation roadmap. These improvements result in an average ability increase of 0.3 (12.5%) in the three priority GMO. It is hoped that this research can contribute to expanding knowledge about IT risk management priorities in supporting TD, with practical benefits, especially for ReinsurCo in achieving the success of its strategic planning and generally for the insurance industry.

## I. PENDAHULUAN

**T**EKNOLOGI informasi (TI) telah mengalami perkembangan yang sangat signifikan dan menjadi semakin krusial dalam mendukung efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam meraih visi, misi, dan tujuannya. Kemajuan teknologi ini mendorong perusahaan berkompetisi untuk menghasilkan produk dan layanan digital [1]. Namun, pemanfaatan TI mengakibatkan disrupsi di berbagai sektor bisnis yang pada akhirnya membuat organisasi *incumbent* terdorong untuk menerapkan transformasi digital (TD) guna meningkatkan daya saing [2] atau perusahaan dapat mengalami keruntuhan akibat tindakan para pesaing mereka [3]. *Fintech* sebagai pesaing dan pandemic COVID-19 yang mendorong percepatan TD untuk perusahaan asuransi. TD adalah proses transformasi dasar yang dipicu oleh adopsi teknologi digital inovatif, yang juga membawa dampak strategis, sumber daya, dan kemampuan inti dalam meningkatkan nilai entitas tertentu (seperti organisasi, jaringan bisnis, industri, atau masyarakat) [4]. TD diakui oleh perusahaan *incumbent* sebagai faktor inti yang mempertahankan dan menumbuhkan pangsa pasar dalam menghadapi persaingan yang disebabkan oleh disrupsi teknologi [5]. Penerapan TD dapat mendukung perusahaan dalam meluncurkan model bisnis baru yang lebih efisien dan efektif untuk meningkatkan operasional organisasi dan juga memberikan pengalaman konsumen yang inovatif dan lebih baik lagi [6]. TD juga dapat menghasilkan peningkatan kemampuan TI dan inovasi dalam produk atau layanan, yang kemudian dapat menawarkan kelebihan untuk bersaing di industri [7].

Proses menerapkan TD bukanlah hal yang mudah, dalam penelitian [8] menjelaskan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan, terutama dalam menyediakan struktur dan tata kelola untuk program TD karena kurangnya keselarasan antara proses bisnis dan kepemilikan. Kegagalan ini disebabkan oleh lemahnya tata kelola teknologi informasi (TKTI) [8]. Maka dari itu, perusahaan harus mengembangkan struktur TKTI yang matang dan menjamin bahwa TI dan bisnis selaras secara efektif [9].

TKTI merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan yang fokus pada diskusi definisi dan penerapan proses, struktur, dan mekanisme relasional yang ditujukan untuk mendukung keselarasan antara bisnis dan TI serta menghasilkan nilai bisnis dari investasi bisnis ke TI [10]. TKTI diterapkan untuk mengendalikan penyusunan dan penerapan strategi TI dan memastikan sinergi antara bisnis dan TI yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen eksekutif, dan manajemen TI [11]. Tetapi manajemen TI dan TKTI adalah sesuatu yang berbeda [10], manajemen TI berfokus pada penyediaan layanan dan produk TI yang efektif [10] serta mengelola operasi TI dengan memastikan bahwa mekanisme tata kelola telah diterapkan dan pedoman tata kelola telah dijalankan dengan tepat oleh perusahaan [12]. Sedangkan, TKTI berfokus pada pengelolaan dan penyebaran prosedur yang diperlukan guna memastikan bahwa perusahaan berhasil mencapai target kesesuaian TI baik di masa kini maupun di masa mendatang [12]. Walaupun mempunyai perbedaan fokus, manajemen TI dan TKTI memiliki keterkaitan yang erat dan tidak dapat beroperasi secara terpisah. Jika perusahaan berkeinginan untuk tumbuh dan mencapai kesuksesan, bukan hanya mengelola sumber daya TI saja tetapi perusahaan perlu mengimplementasikannya secara menyeluruh di seluruh struktur tata kelola perusahaan [12]. Tak hanya itu, perusahaan perlu meningkatkan kemampuan TI yang sejalan dengan prioritas strategis digital yang melibatkan empat komponen, yaitu teknologi, tata kelola, proses, dan bakat [7].

ReinsurCo adalah sebuah perusahaan reasuransi yang terbentuk melalui penggabungan perusahaan reasuransi di Indonesia dan dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia yang berada dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kementerian BUMN memberikan arahan melalui Peraturan Menteri BUMN PER-2/MBU/03/2023 mengenai panduan penerapan TKTI yang baik dengan memperhatikan aspek manajemen risiko [13] dan *Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025* dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga mengamanahkan akselerasi TD untuk perusahaan asuransi yang merupakan bagian dari industri finansial [14]. Selain itu, terdapat Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 4/POJK.5/2021 yang menambahkan bahwa perusahaan asuransi wajib menerapkan praktik pengelolaan risiko yang efektif dalam memanfaatkan TI yang sesuai dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, dan kompleksitas usaha Lembaga Jasa Keuangan Non-bank (LJKNB) serta Peraturan OJK Nomor 73/POJK.05/2016 pada Bab 9 Pasal 65 yang menegaskan bahwa perusahaan asuransi wajib menerapkan tata kelola TI yang efektif. Pemanfaatan TI bisa berisiko bagi perusahaan jika mereka gagal mengendalikan dan merespons risiko tersebut karena kurangnya pengetahuan [15].

Sebagai sebuah perusahaan yang berada di bawah pengawasan BUMN dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), ReinsurCo wajib mematuhi berbagai peraturan yang telah ditetapkan. Untuk menerapkan TKTI yang efektif, ReinsurCo perlu melakukan evaluasi tata kelola yang dimiliki. Laporan tahunan ReinsurCo untuk tahun 2021 menunjukkan bahwa tingkat kematangan TKTI perusahaan sudah memperoleh nilai yang cukup baik, meskipun ReinsurCo masih menerapkan proses TKTI secara tradisional yang diduga tidak cukup memenuhi kebutuhan di era digital [16] serta belum dapat dipastikan keberhasilannya dalam mengendalikan TD [1]. Dari penelitian [17],

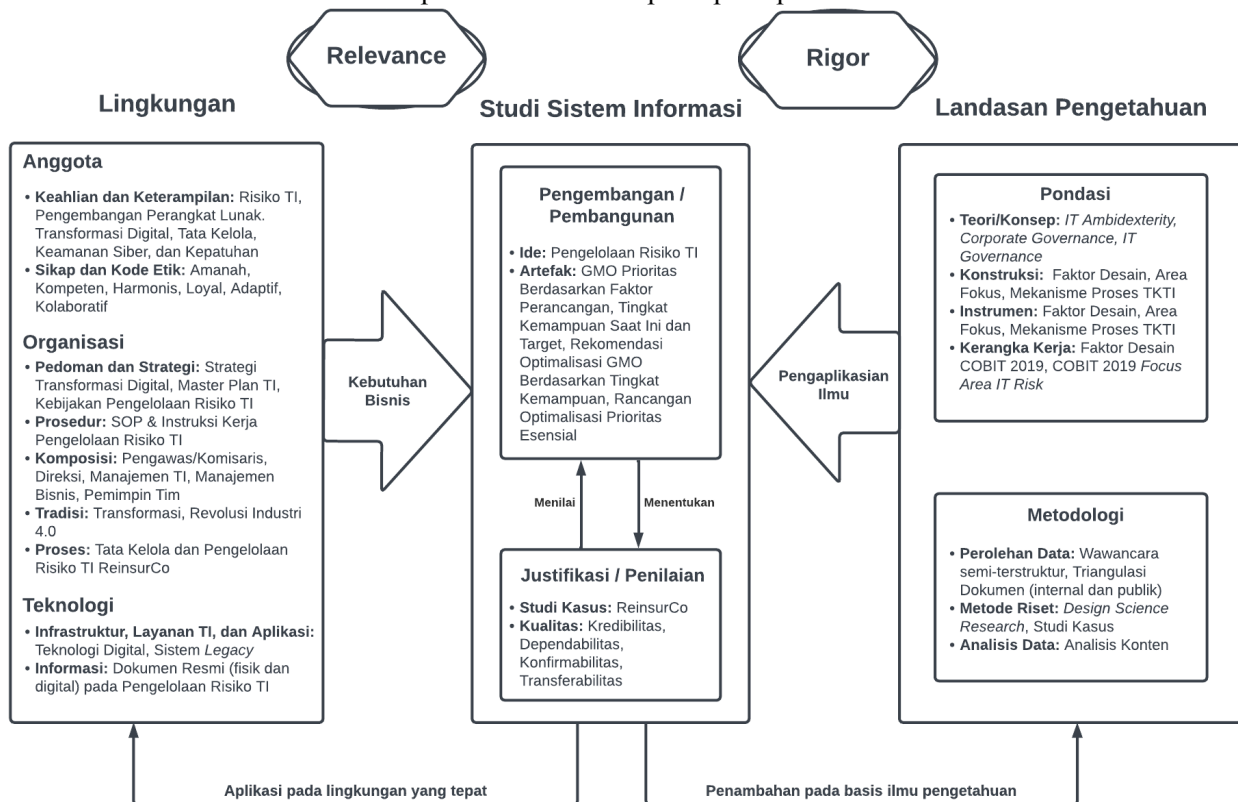
menunjukkan bahwa di ReinsurCo, mekanisme TKTI baru hanya mencakup 9%, sementara sebanyak 91% lainnya masih merupakan mekanisme TKTI lama [17]. Sehingga, masih terdapat peluang untuk peningkatan lebih lanjut, terutama dalam menghadapi tantangan TD. Hal ini juga dipicu oleh Peraturan Menteri Nomor 21 Tahun 2020 yang berkaitan dengan evaluasi tingkat kesiapan perusahaan dalam transformasi menuju Indeks Kesiapan Industri 4.0 (INDI 4.0) yang juga mendorong hal tersebut. Dalam mendukung pencapaian INDI 4.0 oleh perusahaan, penggunaan kerangka kerja COBIT 2019 dapat berperan dalam mengendalikan dan memaksimalkan nilai informasi dan teknologi untuk membantu perusahaan mengoptimalkan risiko yang ada, mengenali potensi keuntungan, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya [18]. Di samping itu, untuk implementasi TKTI yang efektif dalam suatu organisasi, penting untuk mengembangkan struktur kerangka kerja TKTI berdasarkan standar internasional seperti COBIT, ITIL, ISO, dan lainnya, yang dapat membantu dalam menciptakan TKTI yang efisien [19]. COBIT 2019 menjadi faktor kunci dalam mendorong pengelolaan TI di perusahaan agar lebih responsif, fleksibel, dan menunjang inovatif [20]. Dengan demikian, untuk meningkatkan kesiapan ReinsurCo dalam menghadapi TD harus diperkuat dengan keberadaan tata kelola yang mampu mengontrol risiko [19] yaitu perancangan pengelolaan risiko TI.

Penelitian sebelumnya bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh mekanisme TKTI *agile*/adaptif maupun dan tradisional terhadap TD dan apakah berpengaruh pada kinerja organisasi menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) [21] dan *Balance Scorecard* (BSC) [22] pada sektor industri BUMN yaitu ReinsurCo. Sedangkan, penelitian ini memiliki analisis, metode, dan kerangka kerja yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan COBIT 2019 IT *Risk Focus Area* yang bertujuan untuk mengidentifikasi *governance management objective* (GMO) pengelolaan risiko TI yang dibutuhkan oleh ReinsurCo, menyusun rekomendasi optimalisasi GMO berdasarkan kondisi perusahaan sesuai dengan tingkat kematangan ReinsurCo saat ini dan yang akan dicapai, serta merancang perbaikan esensial pada GMO berdasarkan hasil penyusunan rekomendasi. Dengan menyelaraskan rencana teknologi dengan strategi organisasi, ReinsurCo dapat meningkatkan kinerjanya dan memenuhi kebutuhan yang terus berkembang di industri asuransi Indonesia.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Model Konseptual

Penelitian ini menggunakan kerangka kerja *design science research* (DSR) dalam pengelolaan risiko TI untuk transformasi ReinsurCo. Gambar I merupakan model konseptual pada penelitian.

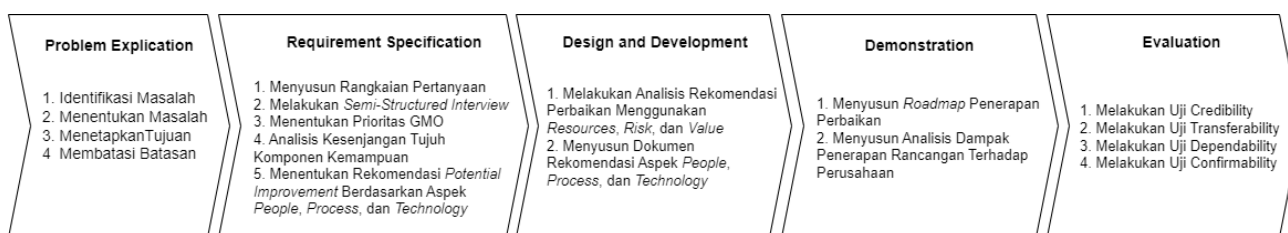


Gambar. I Model Konseptual Penelitian  
 (Diadopsi dari DSR Hevner [23])

Model konseptual mempunyai 3 bagian utama yaitu, lingkungan, landasan pengetahuan, dan studi sistem informasi. Lingkungan merujuk pada latar belakang suatu isu penelitian ditemukan dan penyelesaiannya diterapkan, landasan pengetahuan merujuk pada pengetahuan yang ada yang digunakan untuk memahami dan menyelesaikan masalah, dan studi sistem informasi merujuk pada identifikasi masalah dengan menggunakan landasan pengetahuan yang ada untuk merancang dan membangun solusi dan kemudian efektivitas solusi di evaluasi dalam lingkungan [23]. Model konseptual DSR digunakan karena dapat membantu mendefinisikan masalah, menentukan faktor relevan, dan memberikan koneksi untuk memudahkan pemetaan inti masalah [24], dalam hal ini melibatkan penggunaan metode studi kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah dan bagaimana solusinya dapat diterapkan dalam praktik nyata.

### B. Sistematika Penelitian

Terdapat sistematika penelitian untuk memperoleh rekomendasi optimalisasi GMO yang ditampilkan pada Gambar II.



Gambar. II Sistematika Penelitian

Tahap awal penelitian ini dilakukan *problem explication* untuk mengidentifikasi permasalahan pada studi kasus dalam menetapkan fokus, tujuan, dan batasan-batasan penelitian yang dijalankan. Selanjutnya, tahap kedua penelitian dilakukan *requirement specification* untuk merumuskan serangkaian pertanyaan untuk melakukan *semi-structured interview* dalam menetapkan GMO. Dari hasil penetapan GMO, dilakukan analisis tujuh komponen kemampuan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 *IT Risk Focus Area* dan menghasilkan kesenjangan perusahaan untuk ditentukan rekomendasi perbaikan potensial yang dikelompokkan menjadi aspek *people, process, dan technology*. Kemudian, tahap ketiga penelitian dilakukan *design and development* untuk menganalisis rekomendasi dengan bantuan *resource, risk, dan value* (RRV) yang membantu dalam penentuan pelaksanaan penerapan rekomendasi yang diprioritaskan dan menyusun rekomendasi perbaikan. Lalu, tahap keempat dilakukan *demonstration* untuk menyusun *roadmap* penerapan perbaikan dalam menentukan tahapan strategis dalam melaksanakan rekomendasi yang selanjutnya diikuti dengan menganalisis tentang dampak penerapan rancangan terhadap perusahaan. Dan *evaluation* merupakan tahap akhir untuk dilakukan pengujian menggunakan uji *credibility* sebagai proses untuk memastikan bahwa hasil penelitian layak untuk diandalkan [25], uji *transferability* sebagai proses untuk memastikan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan [25], uji *dependability* sebagai proses audit strategi dalam menyusun penelitian [25], dan uji *confirmability* sebagai proses yang digunakan untuk menilai hasil penelitian secara obyektif [25].

### C. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu aspek yang berperan penting dalam keberhasilan pelaksanaan peneliti. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan dua metode yaitu *semi-structured interview* guna memperoleh data secara verbal dan *internal and external document triangulation* dimana data yang terkumpul selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang data yang diproses.

### D. Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis untuk menentukan prioritas faktor desain, area fokus, dan mekanisme proses TKTI. Hasil dari prioritas tiga kategori ini selanjutnya dikalkulasi melalui proses perkalian untuk menetapkan prioritas akhir GMO. Dengan berlandaskan GMO prioritas ini, evaluasi selanjutnya dilakukan menggunakan tujuh komponen kemampuan dari COBIT 2019 *IT Risk Focus Area* yakni komponen proses, komponen struktur organisasi, komponen orang, keterampilan, dan kompetensi, komponen kebijakan dan prosedur, komponen informasi, komponen budaya, etika, dan perilaku, dan komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi [26]. Kemudian, hasil dari evaluasi yang menghasilkan kesenjangan dilakukan penyusunan *potential improvement* yang dikelompokkan menjadi aspek *people, process, dan technology* [27]. Lalu, hasil dari *potential improvement* ditentukan prioritasnya berdasarkan RRV. Berikutnya, dari hasil prioritas tersebut dilakukan perancangan dokumen rekomendasi esensial berdasarkan aspek *people, process, dan technology* dan pada akhirnya dilakukan penyusunan

roadmap penerapan rekomendasi esensial yang dalam hal ini dianalisis juga dampak dari penerapan rancangan rekomendasi.

### E. Evaluasi

Hasil dari penelitian ini selanjutnya dievaluasi berdasarkan justifikasi/evaluasi yang mencakup uji *credibility*, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability* [25].

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dan diproses menjadi informasi yang bermanfaat sepanjang proses penelitian berdasarkan dua tipe data yang berhasil terkumpul. Data primer yang mencakup risiko secara umum yang berdampak pada ReinsurCo dan kondisi internal saat ini, serta data sekunder yang mencakup struktur organisasi, profil perusahaan, laporan kinerja tahunan, rencana strategi perusahaan, dan regulasi terkait.

### B. Hasil Evaluasi GMO Prioritas

Untuk menetapkan prioritas GMO, dilakukan perhitungan perkalian antara prioritas 40 GMO yang berasal dari identifikasi faktor desain [28], area fokus pengelolaan risiko TI dengan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 IT Risk Focus Area, dimana terdapat kategori proses risiko inti [29] yaitu APO12 *Managed Risk* dan EDM03 *Ensured Risk Optimization*. APO12 adalah proses yang merujuk pada identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko bisnis yang terkait dengan penggunaan TI [30] dan EDM03 yaitu pengoptimalan risiko dalam organisasi dengan cara memastikan bahwa manajemen dan pemegang kepentingan utama memiliki pemahaman yang jelas tentang risiko bisnis terpenting dan pentingnya pengelolaan risiko [30]. Kemudian, pada kategori proses pendukung kunci [29] yaitu APO11 yang memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan dan prosedur kualitas yang didefinisikan dan diterapkan [30] serta mekanisme proses TKTI yang berpengaruh terhadap TD [31], [32]. Hasil GMO prioritas disajikan pada TABEL I.

TABEL I  
 HASIL EVALUASI GMO PRIORITAS

GMO	Penilaian Faktor Desain	Penilaian Area Fokus	Penilaian Mekanisme	Penilaian Akhir
APO11	65	2	5	650
APO12	100	3	2	600
EDM03	75	3	2	450

### C. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Proses

Hasil evaluasi penilaian komponen proses pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL II.

TABEL II  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN PROSES

Praktik Manajemen	Pencapaian	Tingkat Kemampuan
<i>APO11 Managed Quality</i>		
APO11.01	88% Fully	3
APO11.02	100% Fully	3
APO11.03	100% Fully	2
	80% Largely	3
APO11.04	50% Partially	3
APO11.05	100% Fully	2
	100% Fully	3
	Total Tingkat Kemampuan Yang Dicapai	13
	Nilai Rata-Rata Tingkat Kemampuan	2,1
<i>APO12 Managed Risk</i>		
APO12.01	100% Fully	2
	100% Fully	3
APO12.02	100% Fully	3

Praktik Manajemen	Pencapaian	Tingkat Kemampuan
APO12.03	100% Fully	2
	100% Fully	3
APO12.04	75% Largely	3
APO12.05	100% Fully	2
	100% Fully	3
APO12.06	100% Fully	3
Total Tingkat Kemampuan Yang Dicapai		21
Nilai Rata-Rata Tingkat Kemampuan		2,6
<i>EDM03 Ensured Risk Optimization</i>		
EDM03.01	100% Fully	2
	100% Fully	3
EDM03.02	100% Fully	2
	100% Fully	3
EDM03.03	100% Fully	2
	100% Fully	3
Total Tingkat Kemampuan Yang Dicapai		15
Nilai Rata-Rata Tingkat Kemampuan		2,5

Evaluasi kesenjangan komponen proses berdasarkan rencana strategis yang tercantum pada laporan tahunan ReinsurCo yaitu target nilai kematangan dengan skor 3 menggunakan kerangka kerja COBIT 2019. Hal ini sesuai dengan peraturan Kementerian BUMN yang berlaku sebelumnya, dimana perusahaan BUMN diarahkan untuk melakukan penilaian kematangan TI secara independen dan menetapkan target skor 3 dengan menggunakan kerangka kerja COBIT [33]. Oleh karena itu, diperoleh kesenjangan pada GMO APO11 sebanyak 2 kesenjangan dan APO12 sebanyak 1 kesenjangan.

#### D. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Struktur Organisasi

Hasil evaluasi penilaian komponen proses pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL III.

TABEL III  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN STRUKTUR ORGANISASI

Struktur Organisasi COBIT	GMO	Kondisi Saat Ini
<i>Board</i>	EDM03	Direksi
<i>Executive Committee</i>	EDM03	Komite Pelaksanaan Risiko
<i>Chief Executive Officer</i>	EDM03	Direktur Utama
<i>Chief Risk Officer</i>	APO11, APO12, EMD03	Direktur Manajemen Risiko
<i>Chief Information Officer</i>	APO11, APO12, EDM03	
<i>Chief Technology Officer</i>	APO11	
<i>Chief Information Security Officer</i>	APO12, EDM03	Direktur IT
<i>Chief Digital Officer</i>	APO12	
<i>I&amp;T Governance Board</i>	APO11, EDM03	
<i>Enterprise Risk Committee</i>	APO12, EDM03	Komite Pemantau Risiko
<i>Business Process Owners</i>	APO11, APO12	
<i>Chief Operating Officer</i>	APO11	Kepala Divisi IT
<i>Portfolio Manager</i>	APO11	Belum ditemukan
<i>Program Manager</i>	APO11	Belum ditemukan
<i>Project Manager</i>	APO11	Belum ditemukan
<i>Project Management Office</i>	APO11, APO12	IT Planning & QA Officer
<i>Data Management Function</i>	APO11, APO12	Belum ditemukan

Struktur Organisasi COBIT	GMO	Kondisi Saat Ini
<i>Head Architect</i>	APO11, APO12	Belum ditemukan
<i>Head Development</i>	APO11, APO12	Kepala Departemen IT <i>Application &amp; Development</i>
<i>Head IT Operations</i>	APO11, APO12	Kepala Departemen IT Infrastruktur & Operasi
<i>Head IT Administration</i>	APO11, APO12	Kepala Departemen IT <i>Planning &amp; QA</i>
<i>Service Manager</i>	APO11, APO12	<i>Infrastructure &amp; Operational Officer</i>
<i>Information Security Manager</i>	APO11, APO12	
<i>Business Continuity Manager</i>	APO11, APO12	<i>Contingency Management</i>
<i>Privacy Officer</i>	APO12	Divisi Legal & Compliance

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen struktur organisasi, diperoleh 5 kesenjangan yakni ReinsurCo belum memiliki peran untuk *Portfolio Manager*, *Program Manager*, *Project Manager*, *Data Management Function*, dan *Head Architect*.

#### E. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Informasi

Hasil evaluasi penilaian komponen informasi pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL IV.

TABEL IV  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN INFORMASI

Praktik Manajemen	Information Output	Kondisi Saat Ini
<i>APO11 Managed Quality</i>		
<i>APO11.01</i>	<i>Relevant risk function best practices and standards</i>	ISO 31000:2018
<i>APO11.02</i>	<i>Customer requirements for quality management.</i> <i>Results of quality of service, including customer feedback.</i> <i>Acceptance criteria.</i>	Service Desk
<i>APO11.03</i>	<i>Risk function quality standards.</i>	ISO 31000:2018, Dokumen KPI – Manajemen Risiko
<i>APO11.04</i>	<i>Risk function quality metrics implemented in line with best practices.</i>	ISO 31000:2018, ISO 27001
<i>APO11.05</i>	<i>Documented root causes for risk management issues with quality metrics.</i>	Belum ditemukan
<i>APO12 Managed Risk</i>		
<i>APO12.01</i>	<i>Emerging risk issues and factors.</i> <i>Data on risk events and contributing factors.</i> <i>Data on the operating environment relating to risk.</i>	<i>Risk Register</i> dan <i>Risk Profile IT</i> <i>Risk Profile IT</i> Laporan insiden terkait aset risiko
<i>APO12.02</i>	<i>Risk analysis results.</i> <i>I&amp;T risk scenarios.</i> <i>Scope of risk analysis efforts.</i>	<i>Risk Register</i>
<i>APO12.03</i>	<i>Aggregated risk profile, including status of risk management actions.</i> <i>Documented risk scenarios by line of business and function.</i>	Dokumen ERM Dokumen ERM dan SOP <i>Corrective Action</i>
<i>APO12.04</i>	<i>Risk analysis and risk profile reports for stakeholders.</i> <i>Results of third-party risk assessments.</i>	Laporan aplikasi RISKMA Belum ditemukan
<i>APO12.05</i>	<i>Project proposals for reducing risk.</i>	Belum ditemukan
<i>APO12.06</i>	<i>Risk impact communication.</i> <i>Risk-related root causes.</i>	<i>Risk Profile</i> Korporat Belum ditemukan
<i>EDM03 Ensured Risk Optimization</i>		
<i>EDM03.01</i>	<i>Risk universe, appetite, and tolerance.</i> <i>Key risk indicators.</i>	SOP Risiko IT dan Kebijakan tata kelola dan pengelolaan IT (Subbab – risiko IT) <i>Risk Register</i>
<i>EDM03.02</i>	<i>Risk taxonomy.</i> <i>Risk communication plan.</i>	Dokumen <i>enterprise risk management</i> (ERM) Dokumen <i>risk communications plans</i>
<i>EDM03.03</i>	<i>Remedial actions to address risk management deviations.</i>	Dokumen <i>Risk Profile</i>

Praktik Manajemen	Information Output	Kondisi Saat Ini
Risk management issues for the board.		Pedoman Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen informasi, diperoleh 4 kesenjangan yakni ReinsurCo belum memiliki dokumen informasi analisis *root cause*, penilaian risiko oleh pihak ketiga, proposal proyek pengurangan risiko, dan *root cause*: manajemen risiko dan metrik kualitas.

#### F. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Orang, keterampilan, dan Kompetensi

Hasil evaluasi penilaian komponen orang, keterampilan, dan kompetensi pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL V.

TABEL I HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN ORANG, KETERAMPILAN, DAN KOMPETENSI

Keterampilan COBIT	GMO	Kondisi Saat Ini
<i>ICT quality strategy development.</i>	APO11	Pelatihan ISO 20000, Sertifikasi <i>IT Project Management</i> (IT PMO), Implementasi Sistem Manajemen Layanan Teknologi (SMLTI).
<i>Quality assurance.</i>	APO11	Pelatihan <i>assurance</i> , pelatihan <i>IT quality assurance</i> .
<i>Quality management.</i>	APO11	Pelatihan ISO 9001.
<i>Quality standards.</i>	APO11	
<i>Information assurance.</i>	EDM03	Pelatihan ISO 27001, Implementasi Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI).
<i>Business risk management.</i>	APO12, EDM03	Pelatihan <i>risk management</i> , pelatihan COBIT 2019, ISO 31000, dan Sertifikasi CRMO.
<i>Risk management.</i>	APO12, EDM03	
<i>Privacy Officer</i>	APO12	Divisi Legal & Compliance

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen orang, keterampilan, dan kompetensi, tidak ditemukan adanya kesenjangan yang menunjukkan bahwa ReinsurCo telah menerapkan keterampilan dan kompetensi sesuai dengan acuan COBIT 2019.

#### G. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Kebijakan dan Prosedur

Hasil evaluasi penilaian komponen kebijakan dan prosedur pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL VI.

TABEL VI  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN KEBIJAKAN DAN PROSEDUR

Kebijakan COBIT	GMO	Kondisi Saat Ini
<i>Quality management policy</i> - Menangkap visi manajemen tentang tujuan kualitas perusahaan, tingkat kualitas yang dapat diterima, dan tugas tim dan entitas tertentu untuk memastikan kualitas.	APO11	Terdapat kebijakan <i>quality management system</i> (QMS), SOP Manajemen Mutu IT.
<i>Enterprise risk policy</i> - Mendefinisikan tata kelola dan manajemen risiko perusahaan pada tingkat strategis, taktis dan operasional, sesuai dengan tujuan bisnis. Menerjemahkan tata kelola perusahaan menjadi prinsip dan kebijakan tata kelola risiko dan menjelaskan aktivitas manajemen risiko.	APO12, EDM03	Terdapat <i>enterprise risk management</i> (ERM).
<i>Fraud risk policy</i> - Memberi informasi perlindungan terhadap merek, reputasi, dan aset perusahaan dalam hal kehilangan atau kerusakan yang diakibatkan oleh penipuan atau pelanggaran. Membimbing karyawan dalam melaporkan aktivitas mencurigakan dan menangani informasi dan bukti yang sensitif. Mendorong budaya anti penipuan dan menumbuhkan kesadaran akan risiko.	APO12	Kebijakan anti pencucian uang, Pedoman anti kecurangan, penerapan strategi anti fraud, sistem pelaporan pelanggaran.

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen kebijakan dan prosedur, tidak ditemukan adanya kesenjangan yang menunjukkan bahwa ReinsurCo telah menerapkan kebijakan sesuai dengan acuan COBIT 2019.

#### H. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Budaya, Etika, dan Perilaku

Hasil evaluasi penilaian komponen budaya, etika, dan perilaku pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL VII.



TABEL II  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN BUDAYA, ETIKA, DAN PERILAKU

Elemen Kunci Budaya	Kondisi Saat Ini
<i>APO11 Managed Quality</i>	
Mendorong budaya kualitas dan peningkatan berkelanjutan. Menjaga dan secara teratur mengomunikasikan kebutuhan dan manfaat dari kualitas dan peningkatan berkelanjutan.	Belum ditemukan
<i>APO12 Managed Risk</i>	
Untuk mendukung budaya risiko yang transparan dan partisipatif, manajemen senior harus menentukan arah dan menunjukkan dukungan nyata dan jujur untuk penanaman praktek risiko di seluruh perusahaan. Manajemen harus mendorong komunikasi terbuka dan kepemilikan bisnis untuk risiko bisnis terkait I&T. Perilaku yang diinginkan termasuk penyesuaian kebijakan dengan selera risiko yang ditentukan, melaporkan tren risiko kepada manajemen senior dan badan pengatur risiko, memberi penghargaan atas manajemen risiko yang efektif, dan secara proaktif memantau risiko dan kemajuan pada rencana aksi risiko.	Adanya prinsip ISO 31000:2018 mengenai peningkatan budaya manajemen risiko dengan berkomitmen penuh untuk membangun budaya risiko di seluruh organisasi dengan melakukan sosialisasi secara konsisten, pengembangan program-program budaya risiko, serta melakukan siklus proses manajemen risiko sesuai siklus PDCA ( <i>plan, do control, and action</i> ), Adanya <i>risk appetite</i> korporat yang terdapat dalam dokumen ERM dan <i>risk appetite</i> IT yang terdapat dalam SOP risiko IT.
<i>EDM03 Ensured Risk Optimization</i>	
Mendorong budaya yang sadar akan risiko I&T di semua level organisasi dan memberdayakan perusahaan untuk secara proaktif mengidentifikasi, melaporkan dan meningkatkan risiko I&T, peluang dan dampak bisnis potensial. Manajemen senior menentukan arah dan menunjukkan dukungan yang nyata dan jujur untuk praktek risiko. Selain itu, manajemen harus jelas mendefinisikan selera risiko dan memastikan tingkat debat yang tepat sebagai bagian dari aktivitas bisnis sehari-hari. Perilaku yang diinginkan termasuk mendorong karyawan untuk mengangkat isu atau hasil negatif dan menunjukkan transparansi terkait risiko I&T. Pemilik bisnis harus menerima kepemilikan risiko I&T ketika berlaku dan menunjukkan komitmen yang jujur terhadap manajemen risiko I&T dengan menyediakan tingkat sumber daya yang memadai.	Adanya prinsip ISO 31000:2018 mengenai peningkatan budaya manajemen risiko dengan berkomitmen penuh untuk membangun budaya risiko di seluruh organisasi dengan melakukan sosialisasi secara konsisten, pengembangan program-program budaya risiko, serta melakukan siklus proses manajemen risiko sesuai siklus PDCA ( <i>plan, do control, and action</i> ), Adanya <i>risk appetite</i> korporat yang terdapat dalam dokumen ERM dan <i>risk appetite</i> IT yang terdapat dalam SOP risiko IT..

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen budaya, etika, dan perilaku, diperoleh kesenjangan yakni ReinsurCo belum menerapkan budaya kualitas dan peningkatan berkelanjutan.

### I. Hasil Evaluasi Penilaian dan Kesenjangan Komponen Layanan, Infrastruktur, dan Aplikasi

Hasil evaluasi penilaian komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi pada GMO prioritas dapat dilihat pada TABEL VIII.

TABEL III  
 HASIL EVALUASI KEMAMPUAN KOMPONEN LAYANAN, INFRASTRUKTUR, DAN APLIKASI

Layanan, Infrastruktur, dan Aplikasi	Kondisi Saat Ini
<i>APO11 Managed Quality</i>	
<i>QMS.</i> <i>Third-party quality assurance services.</i>	Kebijakan QMS, SOP Manajemen Mutu IT, Laporan Manajemen Review QMS, ISO 9001 ISO 9001
<i>APO12 Managed Risk</i>	
<i>Crisis management services.</i>	Laporan insiden keamanan
<i>Governance, risk, and compliance (GRC) tools.</i>	Aplikasi SIMRI, Risk register
<i>Risk analysis tools.</i>	Aplikasi SIMRI, Dokumen BIA
<i>Risk intelligence services.</i>	Risk Assessment, Risk Register, Risk Treatment Plan
<i>EDM03 Ensured Risk Optimization</i>	
<i>Risk management system.</i>	ERM, ISO 31000:2018

Berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi, tidak ditemukan adanya kesenjangan yang menunjukkan bahwa ReinsurCo telah menerapkan layanan dan aplikasi sesuai dengan acuan COBIT 2019.

### J. Potential Improvement

*Potential improvement* ditujukan untuk menentukan strategi perbaikan yang paling cocok dengan kondisi ReinsurCo saat ini, berdasarkan hasil evaluasi kesenjangan pada tujuh komponen kemampuan. Perbaikan ini mencakup tiga aspek, yaitu aspek *people*, *process*, dan *technology* yang ditampilkan pada TABEL IX.

TABEL IV  
 PEMBAGIAN TUJUH KOMPONEN KEMAMPUAN

Aspek	Komponen Kemampuan
<i>People</i>	Struktur Organisasi
	Orang, Keterampilan, dan Kompetensi
	Budaya, Etika, dan Perilaku
<i>Process</i>	Proses
	Kebijakan dan Prosedur
	Informasi
<i>Technology</i>	Layanan, Infrastruktur, dan Aplikasi

*Potential Improvement* untuk aspek *people* pada GMO APO11 *Managed Quality* dan APO12 *Managed Risk* diuraikan pada TABEL X.

TABEL V  
 PARAMETER IMAGE AUGMENTATION

Komponen Kemampuan	Tipe	<i>Potential Improvement</i>
<i>APO11 Managed Quality</i>		
Struktur Organisasi	<i>Responsibility</i>	Menambahkan tanggung jawab <i>Portfolio Manager</i>
	<i>Responsibility</i>	Menambahkan tanggung jawab <i>Program Manager</i> .
	<i>Responsibility</i>	Menambahkan tanggung jawab <i>Project Manager</i> .
Budaya, Etika, dan Perilaku	<i>Communication</i>	Merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi pentingnya kualitas dan upaya peningkatan berkelanjutan.
	<i>APO11 Managed Quality &amp; APO12 Managed Risk</i>	
Struktur Organisasi	<i>Responsibility</i>	Menambahkan tanggung jawab <i>Data Management Function</i> .
	<i>Responsibility</i>	Menambahkan tanggung jawab <i>Head Architect</i> .

*Potential Improvement* untuk aspek *process* pada GMO APO11 *Managed Quality* dan APO12 *Managed Risk* diuraikan pada TABEL XI.

TABEL VI  
 POTENTIAL IMPROVEMENT ASPEK PROCESS

Komponen Kemampuan	Tipe	<i>Potential Improvement</i>
<i>APO11 Managed Quality</i>		
Proses	<i>Procedure</i>	Menyusun prosedur mengenai tinjauan kualitas eksternal.
	<i>Procedure</i>	Merancang prosedur tentang metrik kualitas manajemen risiko.
Informasi	<i>Record</i>	Menyusun dokumen informasi hasil analisis <i>root cause</i> : manajemen risiko dan metrik kualitas.
<i>APO12 Managed Risk</i>		
Proses	<i>Procedure</i>	Merancang prosedur tentang identifikasi peluang TI.
Informasi	<i>Record</i>	Menyusun dokumen informasi hasil penilaian risiko pihak ketiga.
	<i>Record</i>	Menyusun dokumen informasi usulan proyek yang dapat meminimalkan risiko.
	<i>Record</i>	Menyusun dokumen informasi analisis <i>root cause</i> .

*Potential Improvement* untuk aspek *technology* tidak tersedia dikarenakan tidak ditemukan adanya kesenjangan pada komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi, artinya ReinsurCo telah menerapkan dan memenuhi layanan dan aplikasi sesuai acuan COBIT 2019.

### K. Roadmap Penerapan Berdasarkan Analisis Resource, Risk, dan Value (RRV)

Analisis *resource*, *risk*, dan *value* bertujuan untuk memprioritaskan inisiatif *potential improvement* berdasarkan evaluasi RRV. Prioritas ini ditentukan melalui klasifikasi menjadi kategori rendah, menengah, dan tinggi. TABEL XII menjelaskan hasil evaluasi RRV terhadap *potential improvement* aspek *people* dan *process*. Sedangkan, aspek *technology* tidak tersedia karena tidak ditemukannya *potential improvement* pada aspek *technology*, dimana ReinsurCo telah mengimplementasikan dan memenuhi komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi yang merupakan bagian dari aspek *technology*.

TABEL VII  
 HASIL EVALUASI RRV

Potential Improvement	Skor	Prioritas Penerapan
<i>Aspek people</i>		
Menambahkan tanggung jawab <i>Portfolio Manager</i>	6	4
Menambahkan tanggung jawab <i>Program Manager</i> .	6	5
Menambahkan tanggung jawab <i>Project Manager</i> .	6	2
Menambahkan tanggung jawab <i>Data Management Function</i> .	6	6
Menambahkan tanggung jawab <i>Head Architect</i> .	6	3
Merancang dan mengimplementasikan strategi komunikasi pentingnya kualitas dan upaya peningkatan berkelanjutan.	18	1
<i>Aspek process</i>		
Menyusun prosedur mengenai tinjauan kualitas eksternal.	12	7
Merancang prosedur tentang metrik kualitas manajemen risiko.	12	6
Menyusun dokumen informasi hasil analisis <i>root cause</i> : manajemen risiko dan metrik kualitas.	18	4
Merancang prosedur tentang identifikasi peluang TI.	18	1
Menyusun dokumen informasi hasil penilaian risiko pihak ketiga.	18	3
Menyusun dokumen informasi usulan proyek yang dapat meminimalkan risiko.	18	5
Menyusun dokumen informasi analisis <i>root cause</i> .	18	2

### L. Rekomendasi Aspek People

Perancangan pada aspek *people* menghasilkan rekomendasi seperti penambahan *responsibility Program Manager* pada Departemen IT *Planning & QA*, *Project Manager* pada Departemen IT *Application & Development*, *Portfolio Manager* dan *Head Architect* pada Kepala Divisi IT, dan *Data Management Function* pada Departemen *Information Technology Infrastructure & Operational*. Selain itu, terdapat rekomendasi lain yaitu penyusunan strategi komunikasi terkait pentingnya kualitas dan upaya peningkatan berkelanjutan dengan beberapa tahapan yang menghasilkan strategi komunikasi yang efektif untuk ReinsurCo.

### M. Rekomendasi Aspek Process

Perancangan pada aspek *process* menghasilkan 7 rekomendasi yang terdiri dari 3 standar operasional prosedur (SOP) dan 4 dokumen informasi. Dokumen SOP yang dirancang berupa tinjauan kualitas eksternal yang memandu proses tinjauan kualitas yang dilakukan pihak eksternal atau auditor independen, pengelolaan metrik kualitas manajemen risiko untuk mengoptimalkan, memantau, dan mengendalikan risiko yang terkait dengan operasional suatu perusahaan, dan identifikasi peluang TI untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang disediakan oleh TI. Kemudian, dokumen informasi yang dirancang berupa laporan analisis *root cause* untuk menentukan asal-usul atau penyebab utama dari suatu masalah atau insiden, penilaian risiko oleh pihak ketiga untuk memahami dan mengevaluasi risiko yang mungkin muncul dalam suatu organisasi atau proyek dari perspektif pihak ketiga, proposal proyek pengurangan risiko untuk merancang dan mengusulkan strategi atau proyek khusus yang bertujuan untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi dalam organisasi atau proyek, dan *root cause*: manajemen risiko dan metrik kualitas untuk mengidentifikasi dan memahami penyebab dasar dari suatu masalah atau insiden serta berfokus pada penggunaan informasi tersebut untuk meningkatkan manajemen risiko dan metrik kualitas dalam perusahaan.

### N. Roadmap Penerapan

Roadmap penerapan pada TABEL XIII dibuat sebagai petunjuk untuk menjalankan rekomendasi yang telah dirumuskan. Berdasarkan evaluasi RRV, rekomendasi dengan peringkat tertinggi dapat diprioritaskan untuk

diterapkan. Perancangan penerapan dapat dimulai dari Q3 (Juli - September) 2023 hingga Q4 (Oktober – Desember) 2024.

TABEL VIII  
 ROADMAP PENERAPAN

Rekomendasi	2023		2024			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Aspek People</b>						
Menerapkan strategi komunikasi pentingnya kualitas dan upaya peningkatan berkelanjutan.	■					
Melaksanakan tanggung jawab <i>Project Manager</i> pada Departemen <i>Information Technology Application &amp; Development</i> .		■				
Melaksanakan tanggung jawab <i>Head Architect</i> pada Kepala Divisi IT.			■			
Melaksanakan tanggung jawab <i>Portfolio Manager</i> pada Kepala Divisi IT.				■		
Melaksanakan tanggung jawab <i>Program Manager</i> pada Departemen <i>Information Technology Planning &amp; Quality Assurance</i> .					■	
Melaksanakan tanggung jawab <i>Data Management Function</i> pada Departemen <i>Information Technology Infrastructure &amp; Operational</i> .						■
<b>Aspek Process</b>						
Mengimplementasikan SOP Identifikasi Peluang TI.	■					
Menerapkan dokumen informasi analisis <i>root cause</i> .		■				
Menerapkan dokumen informasi hasil penilaian risiko pihak ketiga.			■			
Menerapkan Dokumen Informasi Analisis <i>Root cause</i> Manajemen Risiko dan Metrik Kualitas.				■		
Menerapkan Dokumen Informasi Usulan Proyek Minimalkan Risiko.					■	
Mengimplementasikan SOP Metrik Kualitas Manajemen Risiko						■
Mengimplementasikan SOP Tinjauan Kualitas Eksternal.						■

### O. Estimasi Dampak Rancangan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat estimasi dampak rancangan terhadap rekomendasi yang diusulkan pada komponen kemampuan yang tercantum dalam TABEL XIV, namun rekomendasi ini tidak mencakup komponen orang, keterampilan, dan kompetensi, komponen kebijakan dan prosedur, dan komponen layanan, infrastruktur, dan aplikasi karena ReinsurCo telah memenuhi dan menerapkan acuan COBIT 2019 pada komponen-komponen tersebut. Estimasi dampak rancangan ini digunakan untuk menentukan sejauh mana peningkatan yang terjadi apabila ReinsurCo menerapkan rekomendasi yang telah dirancang dalam penelitian ini.

TABEL IX  
 DAMPAK RANCANGAN SEBELUM DAN SESUDAH PERBAIKAN

Sebelum Perbaikan	Sesudah Perbaikan
<b>Komponen Proses</b>	
APO11 <i>Managed Quality</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,1	APO11 <i>Managed Quality</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,8
APO12 <i>Managed Risk</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,6	APO12 <i>Managed Risk</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,8
EDM03 <i>Ensured Risk Optimization</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,5	EDM03 <i>Ensured Risk Optimization</i> Nilai rata-rata tingkat kemampuan 2,5
Hasil Estimasi Perbaikan 2,4	Hasil Estimasi Perbaikan 2,7
<b>Komponen Struktur Organisasi</b>	
Belum terdapat tanggung jawab <i>Program Manager</i> .	Melaksanakan tanggung jawab <i>Program Manager</i> pada Departemen <i>Information Technology Planning &amp; Quality Assurance</i> .
Belum terdapat tanggung jawab <i>Project Manager</i> .	Melaksanakan tanggung jawab <i>Project Manager</i> pada Departemen <i>Information Technology Application &amp; Development</i> .
Belum terdapat tanggung jawab <i>Portfolio Manager</i> .	Melaksanakan tanggung jawab <i>Portfolio Manager</i> pada Kepala Divisi IT.
Belum terdapat tanggung jawab <i>Data Management Function</i> .	Melaksanakan tanggung jawab <i>Data Management Function</i> pada Departemen <i>Information Technology Infrastructure &amp; Operational</i> .
Belum terdapat tanggung jawab <i>Head Architect</i> .	Melaksanakan tanggung jawab <i>Head Architect</i> pada Kepala Divisi IT.
<b>Komponen Budaya, Etika, dan Perilaku</b>	
Belum terdapat strategi komunikasi tentang kualitas dan perbaikan berulang.	Menerapkan strategi komunikasi pentingnya kualitas dan upaya peningkatan berkelanjutan.
<b>Komponen Informasi</b>	
Belum terdapat dokumen informasi analisis <i>root cause</i> .	Menerapkan dokumen informasi analisis <i>root cause</i> .
Belum terdapat dokumen informasi hasil penilaian risiko pihak ketiga.	Menerapkan dokumen informasi hasil penilaian risiko pihak ketiga.
Belum terdapat dokumen informasi analisis <i>root cause</i> manajemen risiko dan metrik kualitas.	Menerapkan Dokumen Informasi Analisis <i>Root cause</i> Manajemen Risiko dan Metrik Kualitas.
Belum terdapat dokumen informasi usulan proyek minimalisasi risiko.	Menerapkan Dokumen Informasi Usulan Proyek Minimalisasi Risiko.

Diperkirakan bahwa komponen proses mengalami peningkatan sebesar 0,3 (12,5%) pada kedua GMO. Pada GMO APO11 terdapat peningkatan sebesar 0,7 dan GMO APO12 terdapat peningkatan sebesar 0,2. Peningkatan ini dapat menambah skor tingkat kematangan TKTI ReinsurCo saat ini untuk memperkuat daya saing. Selanjutnya, perbaikan yang disusun pada komponen struktur organisasi bertujuan untuk mendukung perencanaan dan pengembangan perusahaan. Kemudian, perbaikan pada komponen budaya, etika, dan perilaku bertujuan untuk meningkatkan budaya ReinsurCo dalam membangun identitas dan reputasi perusahaan. Lalu, perbaikan pada komponen informasi bertujuan untuk membantu dalam standarisasi komunikasi dan mempermudah proses peninjauan dan pemahaman data dalam penyajian dan pengelolaan informasi penting ReinsurCo. Hasil rancangan perbaikan komponen-komponen kemampuan ini disesuaikan dengan acuan COBIT IT *Risk Focus Area* yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat kematangan TKTI ReinsurCo dalam menghadapi TD di masa depan.

#### P. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian sebelumnya memvalidasi semua mekanisme TKTI hibrida yang ditemukan dalam studi Delphi [34] sebelumnya dan juga mengidentifikasi mekanisme TKTI baru [22] yang berpengaruh positif terhadap dimensi TD dan membuat kinerja organisasi ReinsurCo meningkat. Hasil penelitian [22] mendapatkan mekanisme TKTI *agile/adaptif* maupun TKTI tradisional, dimana ditemukan 13 kode struktural tradisional, 4 kode proses tradisional, dan 1 kode relasional tradisional. Selain itu, untuk TKTI *agile/adaptif* ditemukan 2 struktural *agile/adaptif*, 9 proses *agile/adaptif*, dan 3 kode struktur relasional *agile/adaptif*. Selanjutnya, hasil penelitian [21] menjelaskan mekanisme TKTI *agile/adaptif* pada ReinsurCo berpengaruh secara positif terhadap dimensi TD yang berarti mekanisme TKTI *agile/adaptif* pada ReinsurCo telah berjalan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam TD.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif mekanisme TKTI *agile/adaptif* maupun tradisional terhadap dimensi TD. Maka, penelitian ini menghasilkan rekomendasi perbaikan TKTI khususnya manajemen risiko TI ReinsurCo dengan menggunakan metode DSR dan kerangka kerja terbaru dari ISACA yaitu COBIT 2019 IT *Risk Focus Area* [35], dimana salah satu proses penelitian ini mengambil mekanisme TKTI yang telah diidentifikasi pada penelitian sebelumnya. Hasil dari penelitian ini ditujukan untuk memberikan rekomendasi TKTI manajemen risiko bagi ReinsurCo dalam mengawal keberhasilan TD menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu penyusunan pengelolaan risiko TI untuk ReinsurCo menggunakan COBIT 2019 IT *Risk Focus Area* disesuaikan secara spesifik berdasarkan kondisi ReinsurCo saat ini sebagai entitas dari perusahaan BUMN di Indonesia. Dalam mendayagunakan COBIT 2019 IT *Risk Management Focus Area* dalam perancangan pengelolaan risiko TI untuk transformasi ReinsurCo diperoleh 3 GMO prioritas pengelolaan risiko TI yaitu APO11 *Managed Quality*, APO12 *Managed Risk*, dan EDM03 *Ensured Risk Optimization*. Ketiga GMO prioritas dievaluasi berdasarkan tujuh komponen kemampuan dan kesenjangan yang menghasilkan rekomendasi optimalisasi yang dikelompokkan menjadi 3 aspek yaitu aspek *people*, *process*, dan *technology*. Rekomendasi untuk aspek *people* meliputi penambahan tanggung jawab untuk peran *portfolio manager*, *program manager*, *project manager*, *data management function*, dan *head architect* yang selanjutnya disesuaikan dengan kondisi saat ini ReinsurCo, serta rekomendasi penyusunan strategi komunikasi yang menekankan pentingnya kualitas dan peningkatan berkelanjutan. Rekomendasi untuk aspek *process* meliputi dokumen SOP untuk meningkatkan operasional ReinsurCo yang lebih efektif dan efisien, dokumen informasi untuk memudahkan proses administrasi ReinsurCo. Namun, rekomendasi untuk aspek *technology* tidak tersedia dikarenakan aspek ini telah diimplementasikan dan terpenuhi oleh ReinsurCo. Rancangan optimalisasi GMO menghasilkan *roadmap* penerapan dan dampak dari rancangan rekomendasi yang diusulkan dan berdampak pada peningkatan tingkat kemampuan GMO APO11 *Managed Quality*, APO12 *Managed Risk*, dan EDM03 *Ensured Risk Optimization* sebesar 0,3 atau 12,5% dari tingkat kemampuan ReinsurCo saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan ReinsurCo meningkat dari nilai 2,4 (sebelum perbaikan) menjadi nilai 2,7 (setelah perbaikan) pada komponen proses dari ketiga GMO tersebut. Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai panduan bagi praktisi untuk merancang rencana strategis perusahaan dengan menggunakan kerangka kerja COBIT 2019 IT *Risk Focus Area* dalam merancang sistem pengelolaan risiko TI. Di sisi lain, temuan dari penelitian ini juga diarahkan kepada ReinsurCo sebagai bahan acuan dalam proses *review* dan evaluasi kondisi perusahaan. Dengan memperhatikan rekomendasi esensial dari hasil penelitian ini, perusahaan bisa merumuskan strategi untuk mengatasi hambatan dan adaptasi pada perkembangan era digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. Robbiyani, R. Mulyana, dan L. Abdurrahman, "Pengujian Model Pengaruh Tata Kelola TI Terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C," *Explore: Jurnal Sistem Informasi dan Telematika*, vol. 13, no. 2, hlm. 95, Des 2022, doi: 10.36448/jsit.v13i2.2712.
- [2] K. S. R. Warner dan M. Wäger, "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal," *Long Range Plann*, vol. 52, no. 3, hlm. 326–349, Jun 2019, doi: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
- [3] R. P. Wahyuni, R. Mulyana, dan L. Abdurrahman, "Pengujian Model Pengaruh Tata Kelola TI Terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi B," *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, vol. 9, no. 5, hlm. 1234, Okt 2022, doi: 10.30865/jurikom.v9i5.4840.
- [4] C. Gong dan V. Ribiere, "Developing a unified definition of digital transformation," *Technovation*, vol. 102, Apr 2021, doi: 10.1016/j.technovation.2020.102217.
- [5] V. Gurbaxani dan D. Dunkle, "Gearing up for successful digital transformation," *MIS Quarterly Executive*, vol. 18, no. 3, hlm. 209–220, 2019, doi: 10.17705/2msqe.00017.
- [6] J. Jewer dan N. Van Der Meulen, "Governance of Digital Transformation: A Review of the Literature," 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://hdl.handle.net/10125/80144>
- [7] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms Influence on Digital Transformation: A Systematic Literature Review," dalam *Proc. 27th Annu. Am. Conf. Inf. Syst.*, Twenty-Seventh Americas' Conference on Information Systems (AMCIS), 2021, hlm. 1–10. [Daring]. Tersedia pada: <https://aisel.aisnet.org/amcis2021>
- [8] N. Obwegeser, T. Yokoi, M. Wade, dan T. Voskes, "7 Key Principles to Govern Digital Initiatives," *MIT Sloan Manag. Rev. (MIT Sloan Management Review)*, vol. 61, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://mitsmr.com/2UWvNEs>
- [9] S. Vejseli, A. Rossmann, dan T. Connolly, "IT Governance and Its Agile Dimensions: Exploratory Research in the Banking Sector," 2019. Diakses: 31 Desember 2022. [Daring]. Tersedia pada: <https://hdl.handle.net/10125/60055>
- [10] S. De Haes, L. Caluwe, T. Huygh, dan A. Joshi, *Governing Digital Transformation*. Springer, 2020. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30267-2>.
- [11] S. De Haes dan W. Van Grembergen, "IT Governance and Its Mechanisms," *Information systems control journal*, no. 1, hlm. 27–33, 2004.
- [12] R. Pereira dan M. M. Da Silva, "Towards an integrated IT governance and IT management framework," dalam *Proceedings of the 2012 IEEE 16th International Enterprise Distributed Object Computing Conference, EDOC 2012*, 2012, hlm. 191–200. doi: 10.1109/EDOC.2012.30.
- [13] BUMN, "PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR PER-2/MBU/03/2023 TENTANG PEDOMAN TATA KELOLA DAN KEGIATAN KORPORASI SIGNIFIKAN BADAN USAHA MILIK NEGARA," 2023.
- [14] OJK, "Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2021-2025," 2021.
- [15] I. Santosa dan R. Mulyana, "Information Technology Risk Control of University in a Work from Home Situations," *Journal of Information Systems and Informatics*, vol. 4, no. 4, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <http://journal-isi.org/index.php/isi>
- [16] C. Dewi Fortuna, M. S. Deby, R. Mulyana, L. Ramadani, dan S. Informasi, "ANALISIS PENGARUH TATA KELOLA TI TERHADAP TRANSFORMASI DIGITAL DAN KINERJA ASURANSI B," *JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi)*, 2023.
- [17] F. A. Pahrevi, R. Mulyana, L. Ramadani, dan J. S. Informasi, "Analisis Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C," *Jurnal Sistem Informasi dan Telematika (Telekomunikasi, Multimedia dan Informatika)*, vol. 13, 2022.
- [18] S. F. Bayastura, S. Krisdina, dan A. P. Widodo, "Analisis Dan Perancangan Tata Kelola Teknologi Informasi Menggunakan Framework COBIT 2019 Pada PT.XYZ," *JIKO (Jurnal Informatika dan Komputer)*, vol. 4, 2021, doi: 10.33387/jiko.
- [19] P. M. Dewi, R. Fauzi, dan R. Mulyana, "PERANCANGAN TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK TRANSFORMASI DIGITAL DI INDUSTRI PERBANKAN MENGGUNAKAN FRAMEWORK COBIT 2019 DOMAIN BUILD, ACQUIRE AND IMPLEMENT: STUDI KASUS BANK XYZ DESIGN OF INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE FOR TRANSFORMATION IN THE BANKING INDUSTRY USING COBIT FRAMEWORK 2019 DOMAIN BUILD, ACQUIRE AND IMPLEMENT: CASE STUDY OF BANK XYZ," 2021.
- [20] ISACA, *COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology*. USA, 2018.
- [21] N. Robbiyani, R. Mulyana, dan L. Abdurrahman, "Pengujian Model Pengaruh Tata Kelola TI Terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C," *Explore: Jurnal Sistem Informasi dan Telematika*, vol. 13, no. 2, hlm. 95, Des 2022, doi: 10.36448/jsit.v13i2.2712.
- [22] F. A. Pahrevi, R. Mulyana, dan L. Ramadani, "Analisis Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Asuransi C," *Jurnal Sistem Informasi dan Telematika (Telekomunikasi, Multimedia dan Informatika)*, vol. 13, no. 2, hlm. 131–143, 2022.
- [23] A. R. Hevner, S. T. March, J. Park, dan S. Ram, "Design Science in Information Systems Research," 2004. [Daring]. Tersedia pada: <https://www.jstor.org/stable/25148625>
- [24] A. Hevner dan S. Chatterjee, *Design Research in Information Systems*, vol. 22. dalam *Integrated Series in Information Systems*, vol. 22. Boston, MA: Springer US, 2010. doi: 10.1007/978-1-4419-5653-8.
- [25] A. K. Shenton, "Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects," *Education for Information*, vol. 22, no. 2, hlm. 63–75, 2004, doi: 10.3233/EFI-2004-22201.
- [26] ISACA, *COBIT Focus Area: Information & Technology Risk*. 2021. [Daring]. Tersedia pada: [www.isaca.org](http://www.isaca.org)
- [27] I. A. Asumia, W. Witjaksono, dan R. Mulyana, "Analisis Dan Perancangan Tata Kelola Dan Pengelolaan Teknologi Informasi Berbasis Cobit 5 Domain Deliver, Service, Support (DSS): Studi Kasus Diskominfo," 2018.
- [28] ISACA, *Designing an Information and Technology Governance Solution*. 2018.
- [29] ISACA, *COBIT 5 for Risk*. 2013. [Daring]. Tersedia pada: <http://linkd.in/ISACAOOfficial>
- [30] ISACA, *COBIT 2019 Framework Governance and Management Objectives*. 2019.
- [31] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms that Influence Digital Transformation: A Delphi Study in Indonesian Banking and Insurance Industry," *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, no. AI-IS-ASIA, hlm. 1–16, Jun 2022.
- [32] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "How Hybrid IT Governance Mechanisms Influence Digital Transformation and Organizational Performance in the Banking and Insurance Industry of Indonesia," *Information Systems Development (ISD), Lisbon, 2023*, 2023.
- [33] Kementerian Badan Usaha Milik Negara, "PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PANDUAN PENYUSUNAN PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI BADAN USAHA MILIK NEGARA," 2013.
- [34] R. Mulyana, L. Rusu, dan E. Perjons, "IT Governance Mechanisms that Influence Digital Transformation: A Delphi Study in Indonesian Banking and Insurance Industry," dalam *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), AI-IS-ASIA*, 2022, hlm. 1–16.
- [35] ISACA, *COBIT Focus Area: Information & Technology Risk*. 2021. [Daring]. Tersedia pada: [www.isaca.org](http://www.isaca.org)